

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS PYMES DEL  
SUBSECTOR PRODUCTOS QUÍMICOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

**LUIS BOLAÑO**

**MARCO TULIO MOLINARES**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)**

**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BARRANQUILLA**

**2019**

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS PYMES DEL  
SUBSECTOR PRODUCTOS QUÍMICOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

**LUIS ALBERTO BOLAÑO MELO**

**MARCO TULIO MOLINARES**

**Trabajo de grado para optar al título de**

**Magister en Administración**

**TUTOR: Msc EDUARDO CHANG MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)**

**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BARRANQUILLA**

**2019**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

---

**JURADO**

---

---

**JURADO**

---

---

---

**Responsable de la Investigación**

**Dedicatoria**

*A Dios, Señor dador de vida y Maestro dador de sabiduría*

*A nuestras familias que son nuestra motivación y apoyo constante.*

*A los que hoy ya no están y que aun así siguen en nuestros corazones.*

### Agradecimientos

Agradezco a Dios fiel y verdadero JEHOVÁ-NISSI por estar siempre a mi lado en lo recorrido por la vida, gracias Señor de señores por ser mi guía y mi luz durante mi carrera, por brindarme el don de la sabiduría, por ser mi roca fuerte y escudo en los momentos de desfallecimiento, por una vida llena de momentos gloriosos y también por aquellos momentos difíciles que aportaron experiencia y aprendizaje a mi formación del ser, pero sobre todo gracias a rabí Jesús el cristo por ser mi maestro.

Gracias a mi madre Bonny por apoyarme en todo momento, por los valores que me has inculcado, por ser esa fuente de motivación e impulso en todo momento, por enseñarme a no rendirme jamás; a mi padre Luis que yace en la gloria de Dios, quien en vida me compartió su sabiduría, mostrando el rumbo correcto y la manera de cómo debemos vivir, “nunca dejar de lado la humildad y el servir a los demás”.

A todos mis hermanos, por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A mis hijos Daniel, Keren y Efraín por permitirme este espacio y ser un ejemplo de desarrollo profesional a seguir, a Denise, Leda, Libia, Esther por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A Fernando, Giuseppe, Santiago, Jacob y Salomón, generación del mañana que espero sirva de inspiración para alcanzar sus sueños.

A familiares y amigos en especial aquellos que partieron, Aura L. Ramírez G., Milton Palma M., George Albor P.

Agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores: Luz Borrero, Aurora Piñeres, Lucelys Vidal, Lisette Hernández, Rafael Portillo, por haber compartido conmigo sus

conocimientos y sobre todo su amistad.

Gracias Profesor Eduardo Chang por creer en Marcos y en mí, por soportar las luchas con paciencia, por la tolerancia y por las canas verdes que pudimos sacarle; Por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas y ser nuestro norte.

A Marquitos por haber sido un excelente compañero de tesis y amigo, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación y sobre todo, por hacer de su familia, una familia para mí.

“Muchas gracias”

Luis Alberto.

*A las empresas donde trabajamos por facilitarnos el acceso a esta oportunidad.*

*Al Rector de la Universidad de La Costa Dr. Tito por su apoyo en nuestra formación.*

*Al Director de Posgrados Dr. Mario por su apoyo en nuestra formación.*

*Al Profesor Eduardo por su paciencia y motivación permanente.*

*A los docentes de la Maestría por compartir sus conocimientos y experiencia.*

*A nuestros compañeros por acompañarnos en esta aventura, especialmente a Fausto y Andrés.*

### Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico. Se formuló como pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico? Estudio descriptivo correlacional, transaccional, con análisis estadístico descriptivo y correlacional, resultado de la aplicación de un cuestionario a 7 pymes registradas en el Departamento del Atlántico pertenecientes a este subsector. El estudio concluye que el pensamiento estratégico en los líderes de la organización se caracteriza por cinco elementos principales: a) preocupación por la calidad; b) flexibilidad en las actividades de la empresa; c) socialización de la información para la toma de decisiones; d) participación y contribución en el logro de los objetivos.

***Palabras clave:*** pensamiento estratégico, mejoramiento continuo, kaizen, estrategia



### Abstract

The objective of this study is to analyze the relationship between strategic thinking and continuous improvement in SMEs of the Chemical Products Subsector of the Atlántico Department. It was formulated as a research question. What is the relationship between strategic thinking and continuous improvement in SMEs of the Chemical Products Sub-Department of the Department of Atlántico? Correlational descriptive study, transactional, with descriptive and correlational statistical analysis, result of the application of a questionnaire to 7 SMEs registered in the Atlantic Department belonging to this sub-sector. The study concludes that strategic thinking in the leaders of the organization is characterized by five main elements: a) concern for quality; b) flexibility in the activities of the company; c) socialization of information for decision making; d) participation and contribution in the achievement of the objectives.

***Keywords:*** strategic thinking, continuous improvement, kaizen, strategy

## Contenido

Lista de tablas y figuras.....	13
Introducción.....	14
1. Problema de investigación .....	17
1.1. Planteamiento del problema.....	21
1.2. Formulacion del problema.....	21
1.3. Sistematizacion del problema.....	21
1.4. Objetivos de la investigacion.....	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos. ....	22
1.5. Justificación.....	23
1.6. Delimitación de la investigación.....	24
1.6.1 Delimitación espacial.....	24
1.6.2 Delimitación temporal .....	24
CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
2.1. Antecedentes de la investigacion.....	25
2.1.1. Pensamiento estrategico.....	25
2.1.2. Mejoramiento continuo34.....	34
2.2. Marco teorico de la investigacion.....	46
2.2.1. Pensamiento estrategico.....	46

2.2.1.1 Visualización y anticipación .....	52
2.2.1.2 Perspectiva integrada de la empresa identificación de oportunidades y amenazas ..	57
2.2.1.3 Flexibilidad de pensamiento .....	61
2.3. Sistema de variable.....	89
2.3.1 Nivel de Medición de la Variable. ....	91
2.4. Operacionalización de la variable.....	91
2.5. Marco conceptual.....	94
3.1 Paradigma de la investigación .....	95
3.2 Tipo de investigación.....	95
3.3 Diseño de la investigación. ....	96
3.3.1. Método de investigación.....	96
3.3.2. Población y muestra.....	97
3.3.3. técnicas y fuentes de recolección de información.....	98
3.3.4. Técnicas de procesamiento de la información.....	100
4.1. Características del pensamiento estratégico en la dirección de las pymes del subsector productos químicos del departamento del atlántico.....	101
4.2. Prácticas de mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del atlántico .....	109
4.3. Describir la influencia del pensamiento estratégico en el mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del atlántico. ....	116

4.4. Acciones propuestas con base en el pensamiento estratégico para el fortalecimiento del mejoramiento continuo la pyme del sector químico. ....	119
Discusiones.....	124
Conclusiones.....	128
Recomendaciones.....	130
Referencias.....	132
Anexos.....	141

### Lista de tablas y figuras

#### Tablas

Tabla 1 Antecedentes en la variable pensamiento estratégico.

Tabla 2 Antecedentes en la variable mejoramiento continuo.

Tabla 3 Dimensión visualización y anticipación en la variable pensamiento estratégico

Tabla 4 Dimensión perspectiva integrada de la empresa en la var. pensamiento estratégico

Tabla 5. Dimensión flexibilidad de pensamiento en la variable pensamiento estratégico

Tabla 6 Dimensión calidad total en la variable mejoramiento continuo

Tabla 7 Dimensión círculos de calidad en la variable mejoramiento continuo

Tabla 8 Dimensión sistema de sugerencias en la variable mejoramiento continuo

Tabla 9 Dimensión justo a tiempo en la variable mejoramiento continuo

Tabla 10 Índice de confiabilidad alfa de Cronbach

Tabla 11 Indicadores descriptivos del pensamiento estratégico mayores a 5 puntos

Tabla 12 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. pensamiento estratégico mayores a 5 puntos

Tabla 13 Indicadores descriptivos del pensamiento estratégico entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 14 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. pensamiento estratégico entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 15 Indicadores descriptivos del pensamiento estratégico entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 16 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. pensamiento estratégico entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 17 Indicadores descriptivos de prácticas de mejoramiento cont. mayores a 5 puntos

Tabla 18 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. mejoramiento cont. mayores a 5 puntos

Tabla 19 Indicadores descriptivos de prácticas de mejoramiento cont. entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 20 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. mejoramiento cont. entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 21 Indicadores descriptivos de prácticas de mejoramiento cont. entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 22 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. mejoramiento cont. entre 4.5 y 5 puntos

Tabla 22 Indicadores descriptivos de prácticas de mejoramiento cont. entre 3.4 y 4 puntos

Tabla 23 Porcentaje acuerdo o desacuerdo var. mejoramiento cont. entre 3.4 y 4 puntos

Tabla 24 Coeficiente de correlación R de Pearson entre Pensa. Estratégico. y Mej. Continuo

Tabla 25 Áreas de mejora y ámbitos de aplicación

Tabla 26 Estrategias para impulsar el mejoramiento continuo y su impacto en la org.

#### Figuras

Figura 1 Gráfico de dispersión pensamiento estratégico y mejoramiento continuo

## Introducción

La globalización de la economía exige de la gerencia de las organizaciones un alto grado de cualificación en competencias que permita garantizar el éxito de las empresas inmersas en las turbulencias en que se ha convertido el mercado actual. Estas competencias expresadas en habilidades, conocimientos y actitudes le permitirán desempeñarse con éxito, buscando el camino de la excelencia en logro de los objetivos organizacionales; tendencias gerenciales que redundan en el beneficio de estas y su participación en los diferentes sectores de la economía. La tendencia de orientarse hacia el mejoramiento continuo y excelencia de la gestión constituyen parte de las iniciativas emprendidas, sin embargo, el pensamiento estratégico se destaca como parte de un proceso reflexivo mediante el cual, se proyecta la efectividad del direccionamiento y la eficiencia de todos los recursos que disponen las organizaciones para alcanzar las metas que responden a los programas y proyectos previamente definidos por las organizaciones.

Este estudio se realizó en Pymes del subsector de productos químicos, por ser uno de los componentes de la economía colombiana que más creció entre los años 2014 y 2015, (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2016). Con esta investigación se busca analizar si las organizaciones del subsector productos químicos, en su práctica administrativa los líderes de estas organizaciones en la actualidad conllevan a promover competencias centradas en el desarrollo del pensamiento estratégico como una forma de prever el fortalecimiento y visionar el crecimiento económico y social; así mismo, la importancia de mirar hacia el interior del estrategia colectivo pero con una visión más amplia, por lo cual resulta importante profundizar sobre el pensamiento estratégico como

recurso de gestión de impacto para establecer ventajas competitivas que permiten el desarrollo coherente y afianzan la gestión a través del mejoramiento continuo.

Para tener una mayor visión en esta investigación, se realizó un levantamiento de información consistente en tesis doctorales y de maestría, artículos de revistas indexadas, libros de autores pertinentes, sobre el pensamiento estratégico y mejoramiento continuo, que son las variables en entorno a la cuales gira este estudio. En cuanto a la variable Pensamiento Estratégico se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa la mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito. Mintzberg (2009); en lo concerniente al mejoramiento continuo, este es análogo a una sombrilla debajo de la cual se encuentran varias prácticas en acción simultánea como control total de calidad, Mantenimiento productivo total, sistemas de sugerencias, círculos de calidad, enfoque al cliente, eliminación de desperdicios, que persiguen consolidar ventajas competitivas,

El objeto final de esta investigación es Analizar la relación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico, evidenciando si entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo existe una relación y en qué grado de relación se encuentra en este subsector; para esto se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de la información.

La investigación está constituida por cuatro capítulos, los cuales se describen seguidamente:

**Capítulo I**, denominado Problema de investigación, el cual está conformado por el problema, objetivos, justificación y delimitación de la investigación.

**Capítulo II**, el Marco Referencial de la Investigación, está integrado por los

antecedentes, marco teórico, marco conceptual y tabla de operacionalización de variables.

**Capítulo III**, Marco Metodológico de la Investigación, compuesto por enfoque epistemológico, tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas y fuentes de recolección de información y técnicas de procesamiento de la información.

**Capítulo IV**, Resultados y Discusiones, Conclusiones, Recomendaciones, constituido por los resultados, las conclusiones y recomendaciones de la investigación dirigida a las a las empresas del subsector productos químicos del departamento del Atlántico



## Capítulo I. Propuesta de Investigación

### 1. Problema de investigación

#### 1.1 Planteamiento del Problema.

Como todo fenómeno social el mercado fluctúa constantemente en sus variables de oferta y demanda; las PYMES en Colombia se enfrentan en la actualidad a un panorama caracterizado por un ascendente nivel de complejidad; fundamentalmente como consecuencia de los avances tecnológicos, la incorporación progresiva de nuevo conocimiento, entornos competitivos más agresivos, globales y dinámicos.

Hamel y Prahalad (1999) plantean como la imaginación y la predicción juegan un papel importante para anticipar el futuro de la industria a partir de una profunda comprensión de las tendencias de los estilos de vida, de la tecnología, demografía y de la geopolítica. Se define pensamiento estratégico como aquel estado de conciencia, actitud y elasticidad mental individual, que surge del conocimiento de la realidad, y de toda elección estratégica como soporte fundamental de las actuaciones presentes para hacer frente a los desafíos; así mismo como una base para anticipar el futuro tanto previsible como imprevisible, determinando en gran medida la dirección futura de la organización que puede ser de manera individual basada en la experiencia o de manera colectiva en coordinación con varias mentes creativas (Dixit & Nalebuff, 2012).

La economía actual, caracterizada por la presencia de constantes cambios en las exigencias emanadas del mercado, requiere de organizaciones que consideren utilizar estrategias que garanticen su sostenibilidad en el tiempo; de igual manera, las mejoras continuas y la visión estratégica se constituye en el insumo primordial para la generación de

ventajas competitivas. Es por éste motivo, que el conocimiento se ha catalogado como el activo de mayor preponderancia para el logro de los objetivos organizacionales (Gutiérrez, 2011),

En ese sentido se puede afirmar que la mejora continua busca utilizar el conocimiento para la obtención de ventajas competitivas en lo referente a calidad, ingeniería y costos. Para considerar que en una organización se está en presencia de una mejora continua se deben estar produciendo en forma sistemática pequeños cambios, llevando a las organizaciones en donde se implementa la mejora, a un estado perpetuo de mejora.

En este orden de ideas las PYMES podrían optimizar sus niveles de competitividad si implementaran un proceso de mejora continua como lo expresan Cárdenas y Fecci (2007), partiendo de un plan de mejora para identificar los problemas de más peso de acuerdo a la aplicación de Pareto, diagramas causa efecto y convertir esos problemas en proyectos innovadores respondiendo a los cambios tecnológicos

En Colombia las PYMES fueron definidas por la ley 590 del 2000, englobando en esa categoría a las micro, pequeñas y medianas empresas, modificada posteriormente por la ley 905 del 2004 y la ley 1151 del 2007, que expidió el plan nacional de desarrollo 2006-2010. Hoy por hoy las PYMES juegan un papel muy importante en el desarrollo productivo de los países, ya que dentro de sus características se observa que estas representan una considerable fuente de empleo, aumento en el número existente de empresas y una contribución al PIB con su cuota de valor expresada en forma de participación porcentual.

Sobre la mejora continua, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, ratificó el 26 de marzo de 2008, la norma NTC 6001: Modelo de

gestión para micro y pequeñas empresas (PYMES), trabajada por el Comité de Normalización 200 - Gestión en MIPYMES; este modelo nace con el propósito de darle a este sector de la economía una herramienta que le permita desarrollar una estructura interna sólida que garantice direccionar negocios con altos estándares de calidad, lograr ser más competitivos frente a nuevos mercados y permanencia en los mismos. A pesar que organizaciones nacionales e internacionales como las mencionadas aportan esfuerzos por facilitar el desarrollo de las PYMES, el empresario atrapado en su día a día desconoce lo que sucede en el entorno, esto se traduce en la falta de una visión estratégica, ausencia de procesos competitivos, sistemas de medición de operaciones, estandarización de procesos y la carencia de una metodología de solución de problemas.

En el Departamento del Atlántico-Colombia el Subsector Productos Químicos al igual que el resto del país, atraviesa por dificultades generadas por las falencias señaladas arriba y es por ello que se hace necesario identificar si existen algún tipo de prácticas gerenciales, que dejen entrever en su actividad diaria la aplicación de una visión estratégica y prácticas de mejoramiento continuo. La tendencia de orientarse hacia el mejoramiento continuo y excelencia de la gestión constituyen parte de las iniciativas emprendidas, sin embargo, el pensamiento estratégico se destaca como parte de un proceso reflexivo mediante el cual, se proyecta la efectividad del direccionamiento y la eficiencia de todos los recursos que disponen las organizaciones para alcanzar las metas que responden a los programas y proyectos previamente definidos por las organizaciones (Chang Muñoz & Paredes-Chacín, 2016). Uno de los aspectos importantes en la estrategia es como el pensamiento estratégico ha impactado en la construcción de una nueva realidad de negocio y gestión.

Si bien cierto, el crecimiento del sector químico es general y las cifras de medición son jalonadas por las grandes empresas como Ecopetrol, las PYMES también hacen parte del fenómeno de recuperación, debido a la disminución de costos al caer los precios del petróleo, materia prima para la producción de fibras sintéticas, naftas, bencinas y otros petroquímicos y estos a la vez hacen parte de los insumos para la fabricación de artículos de aseo, empaques, envases, llantas, guantes y globos. En el escalafón departamental realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Atlántico se ubica en el quinto lugar, contando con un alto estándar de competitividad. De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades sobre el comportamiento de las 1.000 empresas más grandes del sector real, Atlántico ocupa el tercer lugar en la participación de ingresos operacionales, debido al dinamismo de la inversión y la actividad económica.

Según datos de la revista Riesgo Industrial (ANIF, 2016), el comportamiento del sector químico mostro una variación de la producción aumentó del -0.6% en el acumulado en doce meses a octubre de 2014 al +7.0%, en octubre de 2015. Este resultado fue superior al de toda la industria (0.3%). Las ventas pasaron de una variación del 0.8% en el acumulado en doce meses a octubre de 2014 al 6.2% en el mismo mes de 2015. Dicho registro fue superior al de la industria (0.6%). Así mismo el informe manifiesta que las exportaciones se contrajeron un -11.4% en el acumulado en doce meses a octubre de 2015, ubicándose 6.2pp por encima de la variación de la industria. Brasil continuó siendo el principal destino comercial; sobre las importaciones, manifiesta, decrecieron un -5.8% en el acumulado en doce meses a octubre de 2015, 4.8pp menos que la contracción registrada por la industria. Estados Unidos se mantuvo como el principal origen de los productos.

En este orden de ideas es importante conocer la relación entre el pensamiento

estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.

### **1.2 Formulación Del Problema**

Una vez indagado sobre la importancia y situación actual de las PYMES y de acuerdo a lo descrito en los párrafos precedentes se considera pertinente formular las siguientes preguntas, las cuales servirán de eje central del presente trabajo de investigación.

¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico?

### **1.3 Sistematización del problema.**

¿Cuáles son los elementos característicos del Pensamiento Estratégico en la Dirección de las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico?

¿Cuáles son las prácticas de Mejoramiento Continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico?

¿Cuál es la influencia del pensamiento estratégico en el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico?

¿Cuáles serían las acciones estrategias a partir del pensamiento estratégico para el fortalecimiento del mejoramiento continuo en las Pyme del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Analizar la relación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Identificar los elementos característicos del pensamiento estratégico en la dirección de las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico
- Describir las prácticas de mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.
- Describir la influencia del pensamiento estratégico en el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.
- Proponer acciones estrategias a partir del pensamiento estratégico para el fortalecimiento del mejoramiento continuo en las Pyme del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.

### **1.5 Justificación**

El presente estudio se justifica por la generación de nuevo conocimiento tanto del pensamiento estratégico como del mejoramiento continuo, con lo que se pretende fortalecer la capacidad de gestión y producción de conocimiento científico sobre estas variables objetos de estudio. Desde una perspectiva teórica, la presente investigación se hace relevante gracias a la aplicación de teorías que corresponden a la gestión del pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las Pyme del Departamento del Atlántico. De este modo la investigación pretende, capturar, almacenar, compartir y distribuir conocimiento (Baptista et al., 2006).

La justificación práctica nace de la necesidad de entender que la globalización de la economía y la apertura de mercados han convertido el entorno empresarial en un ambiente cambiante sometido a fuertes turbulencias, manifestadas por la cada vez más acelerada obsolescencia tecnológica de los productos, en la aparición de productos con precios cada vez más bajos, tecnologías de punta, nuevos materiales.

Por último, la presente investigación metodológicamente tiene relevancia gracias a que sirve de base para futuras investigaciones de mayor alcance en el campo de pensamiento estratégico y mejoramiento continuo; además, de la construcción de un instrumento que sirve para medir el grado de influencia que tiene una variable sobre la otra y puede ser aplicado en empresas de diferentes características, se hace viable al disponer de los medios necesarios que garantizan la operatividad, los recursos financieros y soporte técnico que se valoran como indispensables para la obtención de la misma. Por otra parte, se cuenta con acceso directo a fuentes confiables como lo son bases de datos especializadas que suministran la información bibliográfica necesaria que dará solución a los objetivos propuestos.

## **1.6 Delimitación de la investigación**

### **1.6.1 Delimitación espacial**

Para el desarrollo de la presente investigación y el logro de sus objetivos, se identifica y toma como referente a las pymes del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico relacionadas con la fabricación de sustancias químicas utilizadas en la elaboración de otros productos; esto por el alto grado de importancia y participación porcentual que representa este tipo de actividad económica para el departamento.

### **1.6.2 Delimitación temporal**

El objeto de estudio son las variables pensamiento estratégico y mejoramiento continuo, las cuales serán investigadas en las pymes del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico. La información fue capturada y analizada en el año 2018. Para apoyar la investigación se contemplan los aportes teóricos de varios autores de acuerdo a las variables a desarrollar, aportes contemplados en el marco referencial.



## **Capítulo 2. Marco referencial de la investigación**

En este capítulo se presentan todos los requerimientos del aspecto teórico para dar sustento a la investigación presentada, partiendo de los antecedentes o estudios previos, así como las teorías de autores que explican el variable objeto de estudio.

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

En esta parte se toman como referencia diferentes estudios científicos que se consideran pertinentes sobre las variables de estudios. De igual forma, estas brindan un aporte significativo al desarrollo al proyecto de investigación. Para Hernández Sampieri (2014), es recomendable revisar lo que se ha hecho antes; debido a que esto ayuda a concebir un estudio mejor y más completo. De la revisión de estudios acerca de las variables de la presente investigación, se encontraron algunas en donde se abordaban las dos variables de investigación de forma independiente o relacionadas.

#### **2.1.1 Pensamiento Estratégico**

Inicialmente, encontramos la investigación ejecutada por Barba y Montoya (2010) sobre el pensamiento estratégico que tenía por objetivo analizar algunos aspectos relevantes de la evolución del concepto y su correspondencia con las nuevas formas de organización en términos de modernidad y postmodernidad. Esta investigación se apoyó en los fundamentos de Henry Mintzberg, que plantea que el pensamiento estratégico y la planeación son formas de pensamiento distintas y que son útiles en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica. De igual manera, los autores al revisar la literatura contemporánea relacionada con el análisis estratégico encontraron una multiplicidad de posturas sobre los significados de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, así

como la ausencia de discusión sobre la relación de estos dos conceptos.

Dentro de los hallazgos, pudieron establecer que el pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica. Desde esta perspectiva, la planeación no puede producir estrategias porque es un proceso programático, formalizado y analítico; más bien, ocurre después que se deciden las estrategias, de que son descubiertas, o de que simplemente surgen. Para los autores, uno de los representantes de esta postura es Mintzberg (1994), que trata de acotar el espacio teórico que ocupa el concepto de planeación estratégica, sugiriendo que está basado en tres falacias claves: la predicción que parte del supuesto de que los planificadores pueden adivinar el futuro del mercado; el error de la separación de los planificadores de las operaciones de negocio y del contexto del mercado bajo la premisa de que esta separación puede producir estrategias eficaces; por último, la falacia de formalización, que parte de la idea de que formalizando procedimientos se pueden producir estrategias, mientras que su función apropiada, de acuerdo con Mintzberg, es operar estrategias ya existentes.

Metodológicamente los autores realizaron un recorrido sintético en torno a la transición de la planeación al pensamiento estratégico, a partir de la distinción entre los enfoques ortodoxo, no ortodoxo y crítico de la estrategia. En otro apartado presentamos una discusión en torno a la relación de los conceptos de planeación y pensamiento estratégico. Uno de los aportes importantes, y que resulta relevante para la presente investigación, es el hecho de establecer que el pensamiento estratégico es el resultante de la evolución de otros conceptos tales como el análisis estratégico, que se deriva de la planeación estratégica y que ésta a su vez tiene su génesis en la planeación propuesta original desarrollada por Fayol. De igual manera, los autores al revisar la literatura contemporánea relacionada con

el análisis estratégico encontraron una multiplicidad de posturas sobre los significados de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, así como la ausencia de discusión sobre la relación de estos dos conceptos.

Bajo esta misma perspectiva De la Rosa, Lozano y López (2013) desde el proceso de investigación desarrollado con el título: El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales, buscó como objetivo proponer al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales, basando su fundamentación teórica en varios autores como Liedtka (1998) quien establece que el pensamiento estratégico incluye una perspectiva sistémica de los medios fines para crear valor, una clara visión del destino de la organización, la capacidad de adaptación repentina, la capacidad de armar la estrategia pensando a la vez el pasado, el presente y el futuro de la organización y la habilidad de desarrollar hipótesis sobre el estado de la organización y ponerlas a prueba.

De lo planteado por los autores es importante mencionar que el proceso estratégico sería asociado no solamente a la gran empresa, sino a otros tipos de organización como las pequeñas empresas, las organizaciones públicas, las organizaciones gubernamentales. Los autores generan un ambiente de reflexión sobre la importancia del desarrollo del estudio del proceso estratégico desde un punto de vista organizacional, que den lugar a respuestas a cuáles son las relaciones entre la toma de decisiones, la estructura organizacional, el ambiente organizacional, los marcos de acción institucionales, la cultura organizacional, local regional y nacional, las relaciones de poder intraorganizacionales, las lógicas de acción afectivas, los procesos de aprendizaje e innovación organizacional, entre otros.

De acuerdo a la investigación de Muñoz (2013), cuyo objetivo fue centrarse en identificar las características que conforman el pensamiento estratégico en la figura del planificador de cuentas los autores pretendía hacer un proceso investigador que permitiese analizar, sintetizar, evaluar y obtener conclusiones que ayudarán a construir y/o complementar la literatura existente en esta temática y que sirviese como material de consulta para académicos y profesionales interesados en el pensamiento estratégico abordado desde una visión interdisciplinar. La investigación de Muñoz (2013) titulada “El Pensamiento Estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario.” tenía como fundamento teórico la teoría de Cohen (2008) quien fundamentó sus bases sobre el pensamiento estratégico a partir de la doctrina de su Peter Drucker (1974), quien opinaba que en todo asunto gerencial había ciertos principios básicos que no cambian. Mostrando de forma implícita la importancia del estudio del entorno y sus elementos a la hora de desarrollar habilidades del pensamiento estratégico.

Para la investigación de Lozano y López (2013) su principal objetivo fue proponer al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Metodológicamente, los autores establecieron unas relaciones teórico-pragmáticas entre la planeación estratégica, la administración estratégica, la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Al principio describe brevemente la evolución de la planeación estratégica hacia administración estratégica. Posteriormente, se describe aún más brevemente la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales. A partir de lo anterior, se destacan las relaciones teóricas entre la planeación estratégica y la teoría de la organización –por una parte– y la administración estratégica y los estudios organizacionales –por otra parte–. Posteriormente, dada la

carencia de un campo de estudio analítico sobre el proceso estratégico, se establece una propuesta conceptual sobre lo que podría significar el pensamiento estratégico y su lugar dentro de los estudios organizacionales, lo cual se concretiza en la propuesta de introducir al pensamiento estratégico como un nuevo campo de conocimiento dentro de los estudios organizacionales. Finalmente, se establecen algunas reflexiones sobre las implicaciones de dicha propuesta. Citan los conceptos de Mintzberg, Ahustrand y Lampel (1999) referente a siete aspectos: ver hacia adelante –tener en cuenta el futuro de la organización–, ver hacia atrás – considerar el pasado o historia de la organización–, ver desde arriba –tener la visión global de la organización–, ver desde abajo –dar importancia a los detalles de la organización que suceden en los diversos niveles jerárquicos–, ver al costado –tener la suficiente creatividad al generar estrategias–, ver más allá –tener la capacidad de identificar oportunidades donde nadie más la identifica– y ver a través –saber establecer y transmitir la visión de la organización. Esta investigación establece, que mientras unos piensan que la planeación y el pensamiento estratégicos son distintos, para los autores se habla de lo mismo.

Dentro de los principales hallazgos del proceso investigativo ejecutado por Lozano y López (2013) podemos mencionar que el proceso estratégico sería asociado no solamente a la gran empresa, sino a otros tipos de organización como las pequeñas empresas, las organizaciones públicas, las organizaciones gubernamentales, las organizaciones sociales, entre otras. En segundo lugar, el pensamiento estratégico se puede considerar, como la conciencia teórica de la Administración Estratégica.

Por su parte la investigación ejecutada por Corbacho (2011) titulada Evolución del pensamiento estratégico en las relaciones internacionales, sus objetivos fueron: primero,

identificar las definiciones más importantes de estrategia para establecer rasgos, diferencias y usos específicos. Segundo, mostrar su relación con las relaciones internacionales en el proceso de evolución de los conceptos de estrategia. De este modo se esperaba aclarar estos puntos para utilizarlos con mayor precisión disminuyendo las ambigüedades o confusiones que puede llegar hasta la dilución del concepto al perder su especificidad.

Metodológicamente el autor estableció una investigación dentro del subcampo denominado historia estratégica. En el trabajo se emplea la perspectiva y la investigación histórica como parte de los estudios estratégicos y de las relaciones internacionales. Para lograr la consecución de los objetivos planteados anteriormente, Corbacho (2011) se fundamentó en las teorías de diversos autores; sin embargo, consideró de vital importancia para el desarrollo del estudio, Mintzberg, Henry (1993), todas las definiciones incluyen un denominador común que se refiere a establecer un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.

Dentro de los principales hallazgos del proceso investigativo ejecutado por Corbacho (2011), se encuentra que los tiempos actuales presentan nuevos desafíos y un alto grado de incertidumbre para los gobiernos y los estados. Desarrollos que han llevado a que la estrategia recupere una aplicación amplia en las relaciones internacionales. Esto es, centrarse en lo que los estados hacen desde siempre: comportarse estratégicamente en su relacionamiento con los vecinos u otros miembros de la comunidad internacional, es decir, hacer estrategia.

Según Aktouf (2008) en su investigación Gobernancia y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter, planteó como objetivo analizar o, más exactamente, “deconstruir” lo esencial del pensamiento denominado “estratégico” y de la gobernancia

del conjunto de organizaciones, dominante en el terreno académico de la administración. Para lograr la consecución del objetivo, el autor recurrió a una lectura a la vez histórica, heurística, epistemológica y metodológica de la obra y del sistema dominante en la materia, lo que denomina “el porterismo”. El autor realiza un balance decisivamente crítico de la totalidad del edificio teórico de la “estrategia” managerial en general y, en particular, de la elaborada por Michael Porter.

Finalmente, haciendo referencia a la investigación llevada a cabo por Chang y Paredes (2016) titulada “Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio”, cuyo objetivo fue analizar cómo el pensamiento estratégico ha impactado en la construcción de una nueva realidad de negocio y gestión de las denominadas tiendas de barrio; para tal fin el estudio se fundamentó en diversos autores, permitió determinar tres dimensiones o perspectivas en las cuales se agruparon elementos característicos del pensamiento estratégico: dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico como actitud integrada individual y colectiva, la dimensión o perspectiva proactiva del pensamiento estratégico como visión de futuro y por último la dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico gerencial con conocimiento interno de la empresa y del entorno; con la implementación del método de triangulación metodológico (MTM), como logro o resultado del análisis entre métodos, teorías y técnica estadísticos, concluyen que la actitud integrada individual y colectiva del tendero de barrio se caracteriza y forma parte del pensamiento estratégico. Dentro de los principales hallazgos encontraron que los competidores directos no son las súper tiendas o grandes superficies, sino las tiendas del sector. La recomendación se centra en definición de estrategias y toma de decisiones centradas en el pensamiento estratégico para contrarrestar las amenazas. En la tabla No 1 se condensan los conceptos

anteriores más importantes que dan fundamentos teóricos a la investigación.

**Tabla 1**

*Antecedentes de la variable pensamiento estratégico.*

<i>Autor</i>	<i>Postura del Autor</i>	<i>Argumentación</i>
<i>Drucker (1974)</i>	<i>Mostrando de forma implícita la importancia del estudio del entorno y sus elementos a la hora de desarrollar habilidades del pensamiento estratégico.</i>	<i>El pensamiento estratégico se explota a partir del conocimiento</i>
<i>Cohen y March (1986)</i>	<i>La importancia del proceso estratégico desde lo organizacional, para dar respuestas a cuáles son las relaciones entre toma de decisiones y estructura organizacional,</i>	<i>Todo funciona como un sistema en el mundo organizacional</i>
<i>Simon (1988)</i>	<i>La inclusión del pensamiento estratégico como elemento de la agenda de investigación dentro de los estudios organizacionales</i>	<i>El pensamiento estratégico es esencial en las organizaciones</i>
<i>Mintzberg (1993)</i>	<i>Establecer un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.</i>	<i>Una secuencia de acciones que desde el pensamiento estratégico son organizadas para su posterior implementación.</i>
<i>Clarke y Monkhouse (1994)</i>	<i>La presencia de los nuevos modelos de organización, ha motivado la reformulación de los postulados tradicionales de la planeación y la estrategia</i>	<i>Pensamiento estratégico ha reformulado el concepto de planeación estratégica</i>
<i>Clarke y Monkhouse (1994)</i>	<i>El modelo taylorista-burocrático es concebido como organización moderna, mientras que el modelo emergente es conocido como organización flexible o postmoderna.</i>	<i>El modelo emergente obedece a la necesidad de efectividad en un entorno.</i>
<i>Jean-Francoise Chanlat (1994)</i>	<i>La expansión y la proliferación de las organizaciones, han estimulado el aumento de las investigaciones en torno a ellas.</i>	<i>Existe un fuerte interés de investigación, como medida que corrija el fracaso de las organizaciones</i>
<i>Mintzberg (1994)</i>	<i>“El pensamiento estratégico y la planeación significan formas de pensamiento distintas y que son útiles en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica”.</i>	<i>Planeación estratégica es diferente a pensamiento estratégico</i>



Mintzberg (1994)	<i>Hay tres falacias claves: la predicción, la separación de los planificadores de las operaciones de negocio y del contexto del mercado.</i>	<i>La estrategia debe contemplar el análisis tanto del futuro como del presente.</i>
Mintzberg (1994)	<i>El pensamiento estratégico es un acto de creatividad y síntesis diferente al acto programático y analítico que implica la planeación estratégica.</i>	<i>El pensamiento estratégico se basa en la creatividad del estratega</i>
Mintzberg, Ahustrand y Lampel (1999)	<i>Tener en cuenta el futuro de la organización, considerar el pasado, tener una visión global, dar importancia a los detalles en los diversos niveles jerárquicos, tener la suficiente creatividad al generar estrategias, la capacidad de identificar oportunidades donde nadie más la identifica y saber establecer y transmitir la visión de la organización.</i>	<i>El pensamiento estratégico antecede a la estrategia, y esta debe contemplar el análisis tanto del futuro como del presente y la construcción de los futuros posibles, probables y deseables.</i>
Barba y Montoya (2010)	<i>encontraron una multiplicidad de posturas sobre los significados de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, así como la ausencia de discusión sobre la relación de estos dos conceptos.</i>	<i>Planeación estratégica es diferente a pensamiento estratégico</i>
Barba y Montoya (2010)	<i>La planeación no puede producir estrategias porque es un proceso programático, formalizado y analítico; ocurre después que se deciden las estrategias, son descubiertas, o surgen.</i>	<i>Planeación estratégica es diferente a pensamiento estratégico</i>
Corbacho (2011)	<i>Identifica las definiciones más importantes de estrategia para establecer rasgos, diferencias y usos específicos, muestra su relación con las relaciones internacionales en el proceso de evolución de los conceptos de estrategia.</i>	<i>A lo largo de la historia se evidencia el proceso evolutivo del concepto de estrategia hasta convertirse en lo que es hoy el pensamiento estratégico</i>
Corbacho (2011)	<i>La historia estratégica, su evolución, partiendo de la aplicación militar, la estrategia clásica, la gran estrategia, las nuevas estrategias, la nuclear, la operacional, la gran estrategia, la noción de política exterior y estrategia internacional.</i>	<i>El concepto de estrategia ha evolucionado con el tiempo</i>
Corbacho (2011)	<i>Nuevos desafíos y alto grado de incertidumbre han llevado a que la estrategia recupere una aplicación amplia en las relaciones internacionales;</i>	<i>El concepto de estrategia ha evolucionado con el tiempo y acorde con los nuevos desafíos</i>
Barba y Montoya (2013)	<i>El pensamiento estratégico es el resultante de la evolución de otros conceptos tales como el análisis estratégico que se deriva de la planeación estratégica y que ésta a su vez tiene su génesis en la planeación.</i>	<i>El pensamiento estratégico evoluciona conceptualmente de la mano de la estrategia.</i>

<i>De la Rosa, Lozano y López (2013)</i>	<i>El proceso estratégico sería asociado a la gran empresa, pequeñas empresas, organizaciones públicas, organizaciones gubernamentales, organizaciones sociales, entre otras.</i>	<i>El proceso estratégico está asociado a todo tipo de organizaciones</i>
<i>Lozano y López (2013)</i>	<i>La Planeación Estratégica y la Administración Estratégica son consideradas como herramientas asociadas al mejoramiento del desempeño de la gran empresa privada, el pensamiento estratégico se puede considerar, como la conciencia teórica de la Administración Estratégica.</i>	<i>Si se compara la organización con un ser vivo, es el pensamiento estratégico quien viene a representar el nivel de conciencia de la organización</i>
<i>Chang y Paredes (2016)</i>	<i>Construcción de una nueva realidad de negocio y gestión, determinan tres dimensiones en las cuales se agruparon elementos característicos del pensamiento estratégico: actitud integrada individual y colectiva, proactiva como visión de futuro y gerencial con conocimiento interno de la empresa y del entorno.</i>	<i>El pensamiento estratégico es colectivo, es individualista, con visión de futuro y conocimiento interno de la organización</i>
<i>Chang y Paredes (2016)</i>	<i>Concluyen que la actitud integrada individual y colectiva se caracteriza y forma parte del pensamiento estratégico, recomiendan enfocarse en la definición de estrategias y toma de decisiones centradas en el pensamiento estratégico para contrarrestar las amenazas.</i>	<i>El pensamiento estratégico es colectivo, es individualista, con visión de futuro y conocimiento interno de la organización</i>

---

Fuente: elaboración propia, 2018

### 2.1.2 Mejoramiento Continuo

El tema de estudio es el proceso empresarial originado en Japón denominado Kaizen o Mejoramiento Continuo. Debido a los resultados obtenidos por la implementación del Mejoramiento Continuo en las organizaciones japonesas la comunidad empresarial occidental empezó a mirar con interés el proceso japonés. Para conocer lo sucedido con la transferencia del Mejoramiento Continuo a organizaciones de occidente, se han seleccionado trabajos de tesis doctorales y de maestría, así como artículos publicados en revistas de la comunidad científica internacional.

En este marco de referencia inicialmente encontramos la investigación titulada participación del empleado en la mejora continua, desarrollada por Cruz, (2007); uno de los

aspectos importante de esta investigación fue la participación del trabajador en el proceso de mejora continua, ya sea en forma individual o en grupo. La investigación tuvo como propósito fundamental determinar cómo las organizaciones estimulan el involucramiento del talento humano y su impacto en la innovación, la solución de problemas y optimización de procesos. La investigación se realizó como un trabajo de campo donde se entrevistó al director general y se aplicaron instrumentos para conocer el perfil de la participación del trabajador en la mejora continua; finalmente se elaboró una matriz dofa acerca de la participación del trabajador en la mejora continua. Dentro de los aspectos relevantes de Cruz, (2007) fue que las organizaciones enfrentan tres dilemas fundamentales: “1) reconocer que nos encontramos ante una realidad de globalización, 2) Los clientes son primero y su entera satisfacción lo, es más, y 3) Una decisión final: morir, cambiar o renovar”. (p. 82)

Entre los autores citados por Cruz, (2007) reseña a Noriaki Kano (1980) que presenta las necesidades básicas del cliente y las expectativas, haciendo un análisis de brechas – Gap Analysis – en el cuál se determinarán las necesidades actuales y la forma en la cual son resueltas, así como las necesidades futuras y las alternativas que tienen la empresa para ofrecer sorpresas agradables a los clientes y con ello lograr un estado superior de competencia respecto a los competidores del mismo sector o ramo empresarial.

Por otro lado, Suarez (2007) en la investigación titulada la sostenibilidad de la mejora continua de proceso en la administración pública: Un estudio de los ayuntamientos de España, describe a la mejora continua como uno de los procesos de más influencia en las gerencias de las organizaciones empresariales actuales y utilizado en la búsqueda de mejores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad. La investigación se orientó a

determinar factores que pueden beneficiar o dificultar la implementación del mejoramiento continuo y encontró en las organizaciones seleccionadas que estos factores tienen un significado dentro de las empresas. Dentro de los aportes importantes de los autores, encontramos que la mejora continua es aplicada en la gestión de las administraciones locales mediante actividades de mejora, las cuales, se integraban en un conjunto de etapas evolutivas en diferentes niveles de aplicación; cada etapa evolutiva, con sus correspondientes actividades de mejora se ven influidas ya sea positivamente o negativamente por una serie de elementos básicos (drivers), potenciadores (enablers) e inhibidores que permiten o no, alcanzar y asegurar la aplicación y la evolución de la MCP.

Otros resultados importantes de la investigación es que el ritmo de la aplicación de un esfuerzo de Mejora Continua en las organizaciones privadas debe ser un proceso de paulatino avance, al estar basado en el talento humano, que es finalmente quienes mejoraran los procesos. Esa es la diferencia con los procesos implementado en Japón y en Occidente; ejemplo de ello es un modelo conocido como Reingeniería, aplicado en numerosas empresas sin lograr los niveles de éxito esperados. Entre los referentes de la investigación Suarez (2007), cita a Taylor, como el autor de las ideas que permitieron el desarrollo del concepto de proceso, al introducir el método científico para la realización de las tareas de la administración en las organizaciones generando procedimientos, mejorando la productividad organizacional. La metodología utilizada por el autor de este estudio fue la metodología interpretativa de base cualitativa.

En ese mismo sentido García y Marin (2009) en la investigación titulada Facilitadores y barreras para sostenibilidad de la mejora continua: un estudio cualitativo en proveedores de la industria del automóvil de la comunidad valenciana, definieron como

objetivos, realizar un diagnóstico de la presencia de factores coadyuvantes o entorpecedores del despliegue de la mejora continua, en las empresas autopartistas en España. En esta investigación los autores referenciados: identificaron, clasificaron y ponderaron, las barreras y facilitadores para el mejoramiento continuo en estas industrias. Para el autor las barreras son elementos o características de la organización que pueden frenar el desarrollo de la mejora continua en las empresas. Los facilitadores, por el contrario, sirven como catalizadores propiciando la evolución de la mejora continua.

Uno de los aspectos importantes de esta investigación fue que los autores elaboraron a los entrevistados una lista de factores, determinando la presencia de dichos factores como facilitadores y su ausencia como barreras. Entre estos factores se mencionan: involucramiento de los trabajadores, un promotor de la mejora, una estructura para mantenimiento de la mejora. Así mismo, los autores García y Marin (2009) utilizaron para realizar la investigación una metodología conocida como teoría fundamentada, consistente en tomar una muestra del universo de empresas en Valencia España y analizar la presencia de estos factores. Otros autores citados por García y Marin (2009) son Glaser y Strauss, (1967) quienes en su época denominaron a esta metodología, Grounded Theory, de mucha aplicación en investigaciones en diversas disciplinas del conocimiento. Las entrevistas que se hicieron fueron semi-estructuradas, para no condicionar las respuestas de los entrevistados.

Entre los autores consultados para construir el marco teórico por García y Marin (2009), se mencionan a Bond (1999), Terziovski y Sohal, (2000) entre otros, quienes estudiaron la aplicación del ciclo Deming, como una de las bases teóricas para lograr un proceso planificado, organizado y sistemático de cambio continuado e incremental. El ciclo

Deming tuvo una fuerte influencia en el desarrollo del mejoramiento continuo en la industria japonesa posicionándola como líder de la calidad en ámbito mundial.

Esta definición de Mejora Continua presentada por los autores arriba citados entorno a su investigación, en nada se diferencia de la vivencia en las organizaciones japonesas al desplegar la sombrilla del Kaizen, donde se encuentran elementos como: la tecnología grupal, sistema de sugerencias, involucramiento cien por ciento. Los Círculos de Calidad, hacen parte de la literatura a la que se acudió para darle soporte al Marco Teórico de García y Marin (2009). En este caso los círculos de calidad tienen la connotación real del modelo japonés y son catalogados como grupos multifuncionales trabajando en diversos aspectos diferentes a la calidad.

Por otro lado, Suarez y Dávila (2009) en la investigación: Un análisis teórico de la mejora continua, trazó como objetivos, realizar una indagación de la bibliografía existente del Kaizen y generar un análisis para la sistematización del acervo teórico sobre el tema. La indagación bibliográfica pone de manifiesto la existencia de diferentes interpretaciones del Kaizen, que se hacen desde la arista de la filosofía, como también de la Gestión total de calidad y de la metodología de solución de problemas (Suarez , 2009); podemos afirmar, de acuerdo a lo esbozado en esta indagación bibliográfica, que algunos de los modelos creados como: Lean Manufacturing, Six Sigma son interpretaciones de Mejoramiento Continuo utilizando las herramientas del Kaizen japonés y una metodología alrededor de ellas.

En la misma línea Suarez y Dávila (2009), citan a Cheser (1998) como exponente de la literatura de Kaizen con enfoque japonés, cuando considera al Kaizen aplicado, tal cual como se dio en la planta de Toyota, como una fuente de motivación del talento humano. Es importante esta indagación bibliográfica tratando el problema de la

transferencia del Kaizen japonés por contemplar como posibilidad su puesta en práctica en occidente y por ello se cita Aoki (2008) quien expresa que factible transferir el Kaizen a otros países que cuentan con una cultura diferente a la japonesa, siempre y cuando se logren implementar en dichas organizaciones fuera del Japón las capacidades fundamentales del Kaizen

De manera análoga en la investigación de Romero (2010), titulada Propuesta de un Manual de Mejora Continua para Radiotelevisión Veracruz, se menciona la existencia de un gran número de empresas implementando sistemas de gestión de calidad, al descubrir el cambio como única forma de sobrevivir en estos tiempos de turbulencias. Esta investigación tuvo como propósito elaborar un manual de mejora continua para lograr una adecuada respuesta al público por parte de Radiotelevisión Veracruz. Dentro de la investigación de Romero se encuentran referencias a Espinoza (2007), citando a Edward Deming como el impulsor en Japón de la aplicación de una metodología de solución de problemas, conocida actualmente como Ciclo Deming, en la cual se sistematizan las actividades de tratamientos de anomalías y problemas, mediante las fases Planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Deming es de los autores más referenciados en las investigaciones de Mejora Continua, debido al ser quien propuso la metodología de solución de problemas llamada con su nombre.

Además, Romero (2010) alude a Ishikawa (1994), quien le da suma importancia al involucramiento del talento humano en todas las actividades relacionadas con la obtención de la calidad, pasando por todos los estamentos de la organización. La calidad hace parte de la mejora continua y Kauro Ishikawa aportó una de las herramientas básicas para la solución de los problemas, el llamado diagrama de Espina de Pescado o Diagrama Ishikawa, con el cual se puede identificar la relación causa efecto mediante una puesta en

común entre los involucrados, para identificar y separar las causas más probables entre las muchas de una situación problemática.

Por otro lado en la investigación El kaizen como un Sistema Actual de Gestión Personal para el Éxito Organizacional en la Empresa Ensambladora Toyota, realizada por Chirinos , Rivero, Méndez, Goyo, y Figueredo (2010), se determinó la necesidad de crear una unidad de análisis, para monitorear los problemas, para los cuales se han establecido indicadores, por ser críticos en el avance y mantenimiento del mejoramiento continuo y elegir un indicador para el sistema de sugerencias; también se recomienda diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de estándares. La metodología utilizada está dentro del tipo no experimental, de carácter descriptivo. Fue una investigación de campo sin manipulación de las variables resultantes en el estudio. Además, de aplicar un instrumento, se recurrió a observar variables y relaciones entre ellas en su contexto natural,

El propósito de esta investigación fue hacer un diagnóstico de las necesidades de aplicación de los ciclos PDCA/SDCA como estrategia para el mantenimiento y mejoramiento de los estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales de la ensambladora Toyota. Chirinos et, al (2010) toman como referente a Imai (1998), quien introdujo nuevos términos en la cultura gerencial occidental: el Gemba, y el Kaizen, generando un proceso de aprendizaje organizacional, incluyendo a la gerencia

Así mismo Suárez y Dávila (2011) en la investigación Implementación del Kaizen en México: Un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano, determinaron la existencia de una marcada diferencia en la implementación del Kaizen en las dos empresas seleccionadas. Las herramientas y técnicas del Kaizen en ambas organizaciones se aplicaron con direccionamiento diferente. El Kaizen



diagnosticado en las empresas objeto de estudio carece de algunos principios rectores del Kaizen japonés, considerada una filosofía.

En esta investigación, se confirman muchas diferencias de enfoque en la aplicación del Kaizen, dando lugar a modelos de mejora tales como: Lean Manufacturing donde se utilizan cinco de las herramientas del Kaizen japonés y por lo tanto la diferencia con algunos modelos son el número de principios rectores. La investigación adelantada por Suárez y Dávila (2011) es de corte cualitativo y se hizo escogiendo dos empresas multinacionales, siguiendo la estrategia de múltiples casos de estudio, recomendada por Yin (1994). Se siguieron tres fases: la primera, observación directa; después un análisis documental, y por último entrevistas semi-estructuradas. Los autores reconocen que, por hacerse la investigación en solo dos empresas, los resultados no se podrían generalizar a América Latina, pero dejan sentadas las bases para otra fase de investigación.

Para los autores es de suma importancia contemplar la conceptualización del profesor Imai (1989), donde se acuña el vocablo japonés Kaizen para indicar mejoramiento continuo, actividad que involucra a todo el talento humano de una organización empresarial. Los autores abrazaron los postulados de Imai separándose de los cambios radicales que plantea la Reingeniería, donde siempre está presente el riesgo de generación de altos costos por la curva de aprendizaje de nuevos procesos y por la pérdida de control de variables críticas en la satisfacción del cliente.

Algo semejante sucede con Yarto (2012) en su investigación titulada Modelo de mejora continua en la productividad de empresas de cartón corrugado del área metropolitana de la ciudad de México, cuando plantea la existencia de una relación entre la productividad y clima organizacional dentro de las organizaciones donde se realizó la

investigación. En este sentido, los objetivos de esta investigación en la industria del cartón corrugado, fue determinar: Como el involucramiento del personal es de suma importancia en los niveles de productividad.

La metodología diseñada para la investigación de Yarto (2012), fue de carácter hipotético deductivo; se diseñó un instrumento bajo la escala Likert, mediante el cual se buscó medir la correlación entre mejora continua y la productividad. El resultado de la investigación de Yarto (2012) fue que los factores más importantes para el despliegue de la mejora continua y su mantenimiento son la capacitación del personal y el apoyo gerencial. Se determinó entonces una relación entre capacitación, apoyo gerencial e involucramiento y productividad por el compromiso adquirido, por el trabajador, cuando es él quien toma las decisiones importantes dentro del marco de su responsabilidad.

Para su investigación Yarto (2012) tomo referentes teóricos a todos los modelos supuestamente orientados a lograr una mejora de procesos en las organizaciones empresariales, uno de los autores citados por Yarto (2012) dentro del marco teórico de la investigación fueron Hammer; Champy (1994), quienes expresan la premisa que para alcanzar grandes cambios se requieren grandes aspiraciones; no consideran al Mejoramiento Continuo como un camino conducente al éxito deseado, más bien lo consideran un obstáculo para entender cómo funcionan los procesos y plantear mejores soluciones. Recomiendan cambios partiendo de cero, esta estrategia se ha denominado Reingeniería, de ahí se considera la existencia de una clara diferencia con los principios del mejoramiento continuo.

Dentro de la literatura consultada por Yarto (2012) se cita la teoría de la Mejora del Proceso, Harrington (1991) como una vía válida para alcanzar la Mejora Continua, porque

apoyándose en las bases de la organización se puede obtener mejoras en áreas específicas; el proceso de mejora de Harrington contempla la utilización de un ciclo muy parecido a al ciclo PHVA de Deming. Este ciclo de Harrington se le conoce como la Rueda de la Fortuna y está conformado por cuatro fases: Administración, Liderazgo, Mejora Continua y Cambio Sin fin. Dentro de la Rueda de la Fortuna se encuentran elementos pertenecientes al Kaizen tales

Por ultimo en la investigación titulada: Etapas en la evolución de la mejora continua: estudio multicaso de los autores Marin, Bautista, y García, (2014) se llevó a cabo con el objetivo de completar el modelo de evolución de Bessant et al. (2001) proponente de la existencia de una relación entre factores facilitadores, rutinas o habilidades y niveles del modelo de evolución. Con este objetivo quisieron llenar una laguna teórica, existente sobre facilitadores de la mejora continua, pero no sobre habilidades y niveles.

La investigación se llevó a cabo por parte de Marin et al (2014) bajo un esquema cualitativo de un multicaso, se realizaron entrevistas estructuradas, cuestionarios, visitas a la planta y análisis de la documentación de Mejora Continua de la empresa. De acuerdo al objetivo, es lógico encontrar dentro del fundamento teórico la alusión a Bessant y Francis, (1999), quienes han definido los facilitadores como: “acciones, políticas, estructuras, procedimientos o recursos propuestos por la empresa permitiendo la implantación y evolución de la mejora continua”. (p.591).

También se cita a otros autores al respecto de la mejora continua como Christiansen (2005; Jacobsen (2008; Lyons, Chatman y Joyce (2007) cuando consideran la importancia para el mantenimiento de la mejora continua el que haya un líder promotor. Como resultado de esta investigación se recopilaron los 10 facilitadores más comunes en la literatura previa.

Presentaron una propuesta de relación entre facilitadores, etapas de evolución y sus conductas asociadas. La investigación encontró que la evolución del despliegue de un proceso de mejora continua no es un continuo incremental y sugiere la adopción de cambios.

Tabla 2

*Antecedentes en la variable mejoramiento continuo.*

<b>Autor</b>	<b>Postura del Autor</b>	<b>Argumentación</b>
Cruz, (2007)	<i>Las organizaciones tanto públicas o privadas promueven la participación del empleado en la mejora continua, también promueven el trabajo</i>	<i>El involucramiento de los trabajadores de una organización eleva su compromiso y optimiza la calidad de los resultados esperados</i>
Cruz, (2007)	<i>Los dilemas fundamentales de las organizaciones: 1) Reconocer que nos encontramos ante una realidad de globalización, 2) Los clientes son primero y su entera satisfacción lo es más, y 3) Una decisión final: morir, cambiar o renovar</i>	<i>Estamos en un mundo global, donde los clientes esperan cada vez más.</i>
Gracia, Marin (2009)	<i>Las barreras son elementos que pueden frenar el desarrollo de la mejora continua. Los facilitadores, por el contrario, sirven como catalizadores propiciando la evolución de la mejora continua”</i>	<i>La mejora continua tienen barreras, y también factores que facilitan su despliegue; uno de ellos es el estilo de liderazgo</i>
Gracia, Marin (2009)	<i>Se identifican nuevos facilitadores como: el promotor de la mejora continua, una estructura que soporte la mejora continua, la clarificación de funciones y jerarquías, así como disponer de una metodología para extender la mejora continua.</i>	<i>La mejora continua necesita quien la impulse, gerente, y necesita una estructura que la soporte.</i>
Suarez y Dávila (2009)	<i>“Mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores”</i>	<i>El mejoramiento continuo involucra a toda la organización y a los grupos de interés externos</i>
Suarez y Dávila (2008)	<i>Es factible transferir el Kaizen a otros países, siempre y cuando se logren implementar las capacidades de auto iniciativa de los trabajadores,; la comunicación inter-departamental y funcional; la disciplina; y la estandarización con el objetivo de eliminar el Muda</i>	<i>La implementación del Kaizen no es un asunto de la cultura japonesa. Es un asunto de voluntad de la gerencia</i>
Romero (2010)	<i>“Este proceso puede compararse, en forma analógica, con una rueda que va moviéndose en un plano inclinado desde un punto X a otro punto Y, en un nivel superior”.</i>	<i>Es decidir subir la pendiente de la suma positiva del mejoramiento continuo día tras día</i>
Romero (2010)	<i>“La satisfacción del cliente, está ligada al concepto de calidad en el servicio. El cliente es impactado por la prestación del servicio en dos factores: sus expectativas y sus experiencias”.</i>	<i>La calidad no es solamente el cumplimiento con los requerimientos del cliente en cuanto al producto, son también otros valores implícitos cuando el cliente decide realizar una compra</i>
Chirinos (2010)	<i>Se llegó a la necesidad de crear una unidad de análisis que atienda los problemas relacionados con aquellos</i>	<i>En el mejoramiento continuo se hace un seguimiento de los problemas remanentes</i>

	<i>indicadores que Requieren Atención</i>	<i>con el ciclo PHVA.</i>
Suarez y Dávila (2011)	<i>Kaizen concepto poco uniforme en su comprensión; principios básicos, descritos por Imai (1989, 1997) son adaptados por los gerentes de las organizaciones occidentales. Esto ha generado fallos en el momento de exportarlo a organizaciones multinacionales en otros países,</i>	<i>En occidente siempre ha existido la resistencia de adoptar modelos desarrollados en el eje oriental, por lo que han surgidos enfoques como: teoría de restricciones, lean Manufacturing y Six sigma</i>
Suarez y Dávila (2011)	<i>Una filosofía integral, de vida, de desarrollo personal, laboral, familiar, de comunidad, que busca de manera incremental mejoras e innovaciones en forma de espiral en el que no debe pasar ni un solo segundo en que no se piense cómo seguir cambiando y creciendo</i>	<i>El trabajo en equipo del kaizen genera hasta un mejor ambiente dentro de la familia de cada trabajador</i>
Yarto (2012)	<i>“Los factores más importantes para el despliegue de la mejora continua y su mantenimiento son la capacitación del personal y el apoyo gerencial”</i>	<i>El éxito del mejoramiento continuo depende del desarrollo del talento humano y la posibilidad de permitirle decidir sobre problemas que le atañen</i>
Yarto (2012)	<i>El mejoramiento incremental lo definen como la forma más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas. La reingeniería, no mejora los conceptos existentes, los elimina completamente, cambiándolos por otros nuevos;</i>	<i>La reingeniería se basa en cambios drásticos que generan esfuerzos ingentes que generalmente acarrearán costos que no aseguran alcanzar las posiciones de liderazgo en el mercado</i>
Yarto (2012)	<i>“Lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se puede administrar”</i>	<i>La estandarización es vital en el mejoramiento continuo ya que los estándares operacionales y gerenciales hacen parte del Kaizen</i>
Yarto (2012)	<i>Para Harrington, el proceso de mejora continua, constituye un proceso cambiante para alcanzar los resultados deseados, se modifica para hacerlo eficiente y que sea adaptable para cumplir las necesidades del cliente y del negocio. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.</i>	<i>La mejora de proceso de harrington es una modificación del kaizen y busca lo mismo con modificaciones en las herramientas</i>
Yarto (2012)	<i>Según Goldratt una restricción es cualquier cosa que limita a un sistema alcanzar un desempeño más alto por lo que se pueden llamar también oportunidades, en las cuales se concentran en tomar acciones correctivas</i>	<i>La teoría de restricciones de Goldratt trabaja sobre los cuellos de botella y se concentra en ellos para determinar unos inventarios mínimos que permitan la no paralización del proceso de producción.</i>
Marín, Bautista y García (2012)	<i>Acciones, políticas, estructuras, procedimientos o recursos propuestos por la empresa permitiendo la implantación y evolución de la mejora continua</i>	<i>Los facilitadores es todo lo que en una empresa permita implementar el mejoramiento continuo</i>
Marín, Bautista y García (2012)	<i>Los facilitadores dan soporte para que se puedan adquirir y mantener las conductas necesarias para que exista mejora continua”</i>	<i>Los facilitadores crean los hábitos y costumbres para que el mejoramiento continuo se mantenga en el tiempo</i>

## 2.2. Marco teórico de la investigación

### 2.2.1 Pensamiento Estratégico

La construcción de la perspectiva teórica para organizar la presente investigación se basa principalmente en los trabajos y conceptos de Henry Mintzberg quien, en ese mismo orden de ideas, afirma que pensar estratégicamente significa la forma en que los gerentes, directores y demás miembros de una organización usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetivos y circunstancias que giran en torno a la empresa.

Se identifica a Carl Von Clausewitz (1780-1831), El general prusiano considerado como el padre del pensamiento estratégico. A comienzos del siglo XIX escribió un tratado sobre la guerra y los principios que la regulan, así como sobre la forma de administrar a los ejércitos en tiempos de conflicto; consideraba que la disciplina es el requisito básico para una buena organización. De acuerdo con su enfoque, la organización requiere de una cuidadosa planeación, en la cual las decisiones deben ser científicas y no sólo intuitivas.

Se descompone la frase pensamiento estratégico en dos términos “pensamiento” y “estrategia”, dando lugar al interrogante, ¿Qué es el pensamiento? La palabra Pensamiento proviene del latín “pensare”; El pensamiento es la actividad y creación de la mente,

según Ruiloba (1991), es todo aquello que es traído a la existencia mediante la actividad del intelecto. El término pensamiento es comúnmente utilizado como forma genérica que define todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean estos abstractos, racionales, creativos o artístico.

Según, Petrovsky citado por Pérez (2008), “el pensamiento, es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis.”

Además, plantea Pérez (2008), que el pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible, rebasa considerablemente sus límites. En base a la filosofía, existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla típica únicamente de la sociedad humana. La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.

Salaverry (2013), define el pensamiento como una función psíquica en virtud de la cual un individuo usa representaciones, estrategias y operaciones frente a situaciones o eventos de orden real, ideal o imaginario. El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión y aprendizaje, es una experiencia interna e intrasubjetiva. El pensamiento tiene una serie de características particulares, que lo diferencian de otros procesos como, por ejemplo, que no necesita de la presencia de las cosas para que éstas existan, pero la más importante es su función de resolver problemas y razonar.

Arboleda (2013), menciona: Otras funciones de la dimensión mental son, por ejemplo, la inteligencia, las emociones, la voluntad, la memoria, la atención, la imaginación, la motivación, la cognición y el aprendizaje. La diferencia específica del pensamiento con respecto a las otras funciones estriba en su poder para que el sujeto lo use constructivamente en el mundo de la vida, interactuando con estas. Así, pensar sería usar la

inteligencia, el aprendizaje, la memoria, en fin, la cognición, en la experiencia de mundo.

El desarrollo de esta capacidad humana, si se prefiere, la formación de pensamiento depende, además del peso de otras funciones y pulsiones psíquicas en la conducta del individuo --ahí la motivación, el interés, el deseo del conocimiento y ejercicio de representaciones, estrategias y operaciones en contextos flexibles. En efecto, para pensar es preciso analizar, reflexionar, inferir, interpretar, y en general ejercitar mecanismos y operaciones mentales que demande la entidad objeto de intervención que asumamos: situaciones, fenómenos, enunciados, en fin diversas esferas de la vida y sus circunstancias; es indispensable, así mismo, diseñar y conocer estrategias fiables para asumir situaciones diversas; además, construir y usar representaciones de los eventos específicos y genéricos relacionados con las situaciones que demanden de esta facultad.

Con base en lo anterior, se entiende que el pensamiento es respuesta al estímulo, motivación o interés que despiertan situaciones diversas del entorno político, social, y cultural, afectando directa o indirectamente al ser humano; estas motivaciones o situaciones generales y/o específicas, impactan de forma simultánea a individuos y sociedades.

Para lo que ya entendido que es el pensamiento, queda por indagar ¿Qué es y qué entendemos por estrategia?, lo anterior, para poder dar al concepto pensamiento estratégico una interpretación clara y un significado adecuado.

Pensamiento Estratégico, es un concepto ligado íntimamente al de estrategia; palabras que han tenido una rápida difusión en la literatura y el lenguaje de los negocios.

A partir de estímulos provenientes de un entorno de dinámica cambiante, se logra desarrollar en cada individuo u organización, el deseo o intención de adaptación al cambio, de superarse a sí mismo o vencer al oponente, dando lugar a la visión, análisis y diseño de



estrategias de naturaleza espontanea provenientes del pensamiento.

Desde la argumentación literaria, se encuentran diferentes conceptos sobre estrategia, para abordar el termino se indaga sobre el concepto de varios autores: El uso de los elementos y de los encuentros para ganar la guerra, mientras que la táctica enseña el uso de las fuerzas (K.V. Clausewitz, 1825); el sentido común aplicado, consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta (Helmuth Von Moltke, 1866); el concepto estrategia viene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, en las primeras obras de los teóricos de la Administración se plantea la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlas, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro. Entre las diferentes definiciones debemos señalar:

García (2009) Cita en su texto a Guevara (1959) el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos. La táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento; en el management con las obras de Chandler (1962), determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas; Ansoff (1976), dialéctica de la empresa con su entorno; Características básicas del match (Hofer y Schendre, 1978);

Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (M. Porter, 1982). Elección de las áreas de negocios en la que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios (Strategor, 1995);

Es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Rogelio J Garciga, 1999).

Una estrategia, según Mintzberg (1997), es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; en el campo de la administración lo concibe como un plan, una pauta de acción, un patrón, como una posición y una perspectiva. “Estrategia” es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera, pero se usan de otra. La estrategia es un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo.

Según el gurú de la competitividad Michael Porter la estrategia se define única y sencillamente como la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. En relación con las estrategias existen prácticamente tantas definiciones como autores que han escrito sobre ellas. Considerando todos los aspectos claves, se puede afirmar que la estrategia es la manera como el individuo, empresa o institución consigue sus objetivos a partir de su misión y conforme con sus valores. Por tanto, la estrategia uniría la base, formada por los valores y la misión, con el extremo superior, constituido por los objetivos.

Al tener una idea más clara de pensamiento y estrategia se indaga sobre el concepto de pensamiento estratégico. Henry Mintzberg (1997) teniendo claro ambos conceptos, señala que es posible definir Pensamiento Estratégico como un tema fundamental tanto para las empresas u organizaciones públicas como privadas de países desarrollados o en vías de

desarrollo. El contexto internacional, y sobre todo el proceso de mundialización, exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional, sino fuera de las fronteras de los países de origen.

Por otra parte, Ohmae (2004) define el pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. Cuando se estudia el pensamiento estratégico se tiende a confundirlo con el concepto de planificación estratégica, diversos autores han escrito sobre la diferenciación entre ambos conceptos. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión.

Con relación a la planificación estratégica, Friedmann (1997) considera que puede ser concebida como una práctica profesional que busca la manera de concretar formas de conocimiento con formas de acción, debiendo operar los eventos reales de cada día, en vez del futuro, y que debe ser normativa, innovadora, política, transaccional y basada en el aprendizaje social. La planificación estratégica es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del ambiente interno y del entorno, adoptan cursos de acción específicos y asignan recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización. Igualmente (Rosales, 2001).

En tal sentido, Mintzberg y Brian (1999) diferencian la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para

crear una perspectiva integrada de la empresa. Cuando se analizan las organizaciones se observa que el hombre no sólo actúa individualmente sino también como representante de esa organización, y de esta forma se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual. Es decir, que el Pensamiento Estratégico construye la estrategia y que luego de la existencia de esta se ejecuta la planeación.

Si se analiza de fondo la importancia y el desarrollo del pensamiento estratégico, se logra identificar según Morrissey (1997), que este conlleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización. Lo anterior requiere una clase especial de pensamiento, de razonamiento, que se denomina pensamiento estratégico, y este se define como un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta (Castañeda, 2001).

El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único. (Jambel Carolina, García Paz, 2010). Dentro de las dimensiones del pensamiento estratégico se puede destacar que este cuenta con características de visualización y anticipación, perspectiva integrada de la empresa con identificación de oportunidades y amenazas, creatividad e innovación, flexibilidad de pensamiento y enfoque sistémico, que se desarrollan a continuación.

#### **2.2.1.1 Visualización y anticipación**

Es un esquema mental permanente en los pintores, analógicamente aplicable al modelo de pensamiento estratégico. Para Senge (1999) es necesario razonar en forma

sistémica en vez de sólo observar aquello que está más cerca del observador. La contribución principal de esta disciplina es el arte de observar al mismo tiempo el bosque y los árboles, y no sólo conjuntos de estos últimos, lo que es usual cuando se tiene una visión inmediatista. Es el proceso deliberado a través del cual se evalúa el paisaje y se crean estrategias corporativas que toman por sorpresa continuamente a la competencia y ofrece a los clientes algo que no puede obtener en ningún otro lado (Robert, 2006).

El pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa. es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud organizacional a largo plazo ( Maurik, 2000).

Así mismo refiere el autor Cendros (2001) que, dentro del pensamiento estratégico, se encuentran enfoques definidos sobre la base de la forma en cómo se realiza el pensar estratégico y de cómo se establecen los objetivos, o se formula y ejecuta el plan: El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.

El pensamiento estratégico se manifiesta a través de los siguientes componentes: Visión global, la cual implica la capacidad de significación de la realidad y la actuación sobre los principales elementos vitales de la organización. Carácter proactivo, lo cual significa que los directivos de la organización deben adelantarse a los acontecimientos, como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la organización en forma global. Dentro de este componente se entiende por organizaciones proactivas aquellas que vigilan las tendencias, identifican las necesidades futuras de sus

clientes actuales y anticipan cambios en la demanda o problemas emergentes, lo cual permite conducir las organizaciones hacia nuevas oportunidades de negocio (Vivas, 2000).

La planificación es la primera función directiva que precede al resto de las funciones y está constituida por un conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior, en la que se incluyen los pronósticos, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas. La planificación tiene características sistemáticas, de lógico orden y estricto cumplimiento. El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas (2000), puede considerarse como el mecanismo que define el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Esta es la parte más visible del pensamiento estratégico en una organización, ya que, como herramienta, permite definir la misión, visión, filosofía, estrategia, políticas, objetivos y sistemas de valores, mas allá de la sola planificación.

Todo este gran conglomerado de ideas nos lleva a afirmar que el pensamiento estratégico es importante debido a que:

- 1) El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada es lo más importante que una empresa espera de sus directivos.
- 2) Que, para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes tomen las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- 3) La visión de la empresa se basa más en la forma en que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático

4) El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos basados en la información.

5) Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo es un pre-requisito esencial para la planeación efectiva. Por lo que es claro que el pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, ya que garantiza la salud a largo plazo de la empresa (Morrisey, 1996)

Tabla 3

*Dimensión visualización y anticipación en la variable pensamiento estratégico*

<b>Autor</b>	<b>Postura del Autor</b>	<b>Argumentación</b>
Moltke (1866)	<i>El sentido común aplicado, consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta.</i>	<i>La visualización de todos los factores son claves para el éxito organizacional</i>
Morrisey (1996)	<i>El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada es lo más importante que una empresa espera de sus directivos.</i>	<i>La toma de decisiones es racional, no importa la información que se maneje</i>
Morrisey (1996)	<i>La visión de la empresa se basa más en la forma en que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático</i>	<i>La visión y la anticipación es propia de los líderes.</i>
Morrisey (1996)	<i>Incorporar valores, misión, visión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos basados en la información.</i>	<i>La intuición del líder es importante para la estrategia.</i>
Morrisey (1996)	<i>El juicio colectivo para ser efectivo, depende de que quienes tomen las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.</i>	<i>Existe el juicio individual del líder y el juicio colectivo, ambos son importantes</i>
Goodstein (1997)	<i>La visión la conciben como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad.</i>	<i>La visión es el futuro y determinan el camino a seguir.</i>
Mintzberg (1999)	<i>Intuición y creatividad, perspectiva integrada, flexibilidad mental, actitud gerencial estratégica, proactiva, adelantarse a los acontecimientos, ve el mundo de modo diferente.</i>	<i>Pensamiento Estratégico.</i>

Peters (1999)	<i>Método para encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión.</i>	<i>El método puede cambiar según sean las condiciones, pero no debe cambiar la actitud expectante del estratega</i>
Thompson y Strickland (1999)	<i>La filosofía en gerencia estratégica es hacer lo imposible para mejorar la calidad del esfuerzo de la organización.</i>	<i>La estrategia necesita el compromiso gerencial y de todos en la organización</i>
Maurik (2000)	<i>Es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes.</i>	<i>Se evidencia la necesidad de la presencia del pensamiento estratégico colectivo para una planeación efectiva;</i>
Vivas (2000)	<i>Mecanismo que define el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible.</i>	<i>El pensamiento estratégico define el rumbo en una organización, estableciendo una misión clara, una visión del posible futuro, la filosofía de la organización, y demás elementos como la estrategia que hagan posible la consecución de objetivos y metas</i>
Cendros (2001)	<i>Dentro, se encuentran enfoques definidos sobre la base de la forma en cómo se realiza el pensar estratégico y de cómo se establecen los objetivos, o se formula y ejecuta el plan.</i>	<i>Antes de ser visible la estrategia en la planeación estratégica, existe previamente en el pensamiento, de allí la importancia de no perder ningún detalle en su visualización</i>
Sánchez (2007)	<i>Proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para la planeación futura. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa.</i>	<i>El pensamiento estratégico antecede a la planeación y a la estrategia</i>
Pérez (2008)	<i>Capacidad de reflejar en forma sintetizada la realidad, expresada en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.</i>	<i>Se hace referencia al momento o experiencia del individuo desde su percepción y el objeto fuente que se deja conocer</i>
García (2010)	<i>El propósito es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único</i>	<i>Existe un futuro incierto, por lo tanto es tarea del estratega velar por su prevalencia en el tiempo enfocando sus esfuerzos a la reorganización constante</i>
Chiavenato & Sapiro (2011)	<i>El dominio del pensamiento sistémico es la condición de ver el todo (el bosque) en lugar de sus partes (el árbol).</i>	<i>En la ejecución del pensamiento estratégico está implícito el enfoque sistémico al integrar las partes de manera individual con un todo.</i>
Barba y Montoya (2013)	<i>El análisis estratégico que se deriva de la planeación estratégica y que ésta a su vez tiene su génesis en la planeación</i>	<i>El pensamiento estratégico está presente en cada acción organizacional.</i>
Salaverry (2013)	<i>Función psíquica en la que un individuo usa representaciones, estrategias y operaciones frente a situaciones o eventos de orden real, ideal o imaginario.</i>	<i>Es la interrelación de las actividades del sistema cognitivo con el mundo real</i>



Salaverry (2013)	<i>El pensamiento tiene una serie de características particulares, se diferencia de otros procesos como no necesitar de la presencia de las cosas para que éstas existan y la más importante de sus funciones es resolver problemas y razonar.</i>	<i>Analógicamente se puede comparar con un espacio virtual en el que la información es procesada desde una entrada hacia una salida dando lugar desde la imaginación a un modelo que desea ser representado en la realidad.</i>
------------------	--	---

---

Fuente: elaboración propia, 2018

### **2.2.1.2 Perspectiva integrada de la empresa identificación de oportunidades y amenazas**

El análisis del entorno actual pone de manifiesto las amenazas y oportunidades que en el presente se le ofrecen a la empresa. Sin embargo, a ésta le puede interesar conocer cuáles pueden ser las amenazas y oportunidades que se le pueden presentar, ya que la estrategia se va a desarrollar, generalmente a largo plazo. Los líderes deben trabajar racionalmente y desarrollar nuevos modelos de pensamiento para enfrentar el entorno de hoy. Muchas organizaciones jamás se transforman porque sus líderes se aferran a viejos modos de pensamiento que limitan la capacidad de la organización para hacer cambios radicales. Su propuesta del pensamiento cuántico (un nuevo paradigma basado en ocho principios) ayuda a las organizaciones a ser más creativas (Chiavenato, 2009). El pensamiento estratégico es una integración de los sentidos con la razón.

Igualmente, dentro de las diferentes líneas de pensamiento estratégico, la que plantea Mintzberg (2009) denotan las escuelas de gestión estratégica de pensamiento y hacen hincapié en diferentes definiciones de estrategia. Según estas posturas la estrategia es la consecuencia del pensamiento estratégico y de acuerdo con el método analítico usado, así será la definición de la estrategia tanto para su concepción como su puesta en práctica. De igual forma, Dixit & Nalebuff (2012) conceptúan que la esencia de la estrategia y la concibe como la interdependencia de las decisiones de los jugadores; en forma secuencial

(los jugadores alternan sus decisiones) o en forma simultánea (deciden a la vez).

Para el autor, las siguientes reglas del pensamiento estratégico proveen una estructura sistemática y eficiente para tomar decisiones y entender las amenazas y oportunidades del entorno:

1. Mire hacia adelante, y razone hacia atrás;
2. Si existe una estrategia dominante, úsela: aquella que supera a todas las demás estrategias, sin importar las decisiones tomadas por sus rivales;
3. Elimine cualquier estrategia dominada, y hágalo sucesivamente: aquella que resulta uniformemente peor que las demás disponibles. Lo que permite ver que este método analítico, utiliza la elasticidad mental para proyectarse hacia delante basándose en la experiencia y poniendo en práctica lo aprendido de las situaciones pasadas, deja claro que hay dos estrategias importantes en las cuales no hay que perder el foco, la estrategia dominante y la dominada; y que de ella depende la posición del negocio en el sector.

Un pensador estratégico eficaz, tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias, amenazas y oportunidades con los objetivos a largo plazo del negocio. Esto en el sentido tradicional significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización y comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado (Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall, 1997).

Como se puede observar todos estos autores llegan al mismo núcleo y es que el análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente. En resumen, el pensamiento estratégico como actitud y cultura es un estado de conciencia que permite enfrentar situaciones difíciles del presente y estar preparados para el futuro, no importa lo complejo e impredecible que pueda ser ese futuro frente a las amenazas y oportunidades.

Este estado de conciencia se identifica con una actitud gerencial estratégica, implica el carácter proactivo de los individuos y está orientado a adelantarse a los acontecimientos, como requisito imprescindible para alcanzar la comprensión y el conocimiento de la empresa y el negocio en forma global.

En definitiva, el pensamiento estratégico exige el desarrollo de una actitud gerencial estratégica para actuar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos, en vez de reactiva, tratando de dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante. Queda claro entonces que el pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Los fundamentos teóricos expuestos, permiten observar las coincidencias y los aspectos de los cuales difieren determinados autores, sin embargo, en el marco de las características comparativas los autores mencionados las similitudes detectadas sobre el análisis realizado, se considera como parte del requisito indispensable para pensar estratégicamente.

Es decir, cuando el pensador estratégico se enfrenta a un problema, a una tendencia, situación o a eventos que parecen constituir un todo armonioso o que parecen estar perfectamente agrupados, lo primero que hace es descomponer ese todo en sus partes constitutivas. Una vez realizado ese proceso, comienza a descubrir el significado de cada una de esas partes para entrar a re-agruparlas de manera calculada, con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de su empresa.

**Tabla 4***Dimensión perspectiva integrada de la empresa en la variable pensamiento estratégico*

<i>Autor</i>	<i>Postura del Autor</i>	<i>Argumentación</i>
Carl Von Clausewitz (1780-1831)	<i>De acuerdo con su enfoque, la organización requiere de una cuidadosa planeación, en la cual las decisiones deben ser científicas y no sólo intuitivas.</i>	<i>Prevalece más los métodos, y el análisis, la planeación, que la intuición del estratega.</i>
Chandler (1962)	<i>Tanto para lo militar como para el management es básica la idea de competición, de actuación frente a los rivales para lograr objetivos determinados.</i>	<i>Las organizaciones viven en constante competencia.</i>
Chandler (1962)	<i>Determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.</i>	<i>Los planes, la estrategia, los objetivos deben contar con una estructura que los soporte</i>
Ansoff (1976)	<i>Dialéctica de la empresa con su entorno.</i>	<i>Las organizaciones están en constante dialogo con su entorno</i>
Orwell (1984)	<i>Al alinear con el pensamiento grupal.</i>	<i>Existe un pensamiento individual y uno colectivo</i>
Janis, I. L. (1987)	<i>"pensamiento grupal" manera rápida y fácil de referirse a un modo de pensar en el que las personas se implican cuando están profundamente inmersas en un endogrupo cohesivo,</i>	<i>El pensamiento grupal involucra a todos en la organización</i>
Strategor (1995)	<i>Elección de las áreas de negocios en la que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios.</i>	<i>Existen ideas, caminos a seguir y se debe asignar recurso.</i>
Mintzberg (1997)	<i>Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.</i>	<i>Patrón se puede interpretar como proceso estratégico de manera lineal; el pensamiento estratégico tiene como ventaja que carece de límites morfológicos.</i>
Morrissey (1997)	<i>La misión es el paso más importante de todo el proceso de planeación, la cual se utiliza en las organizaciones para preguntarse quiénes son y cómo funcionan.</i>	<i>La misión es lo más importante, todo queda plasmado en ella.</i>

<i>Morrissey (1997)</i>	<i>La gran importancia del pensamiento estratégico se puede resumir en: El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.</i>	<i>La estrategia, el plan son resultados del pensamiento estratégico</i>
<i>Quigley (1997)</i>	<i>La misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y que en ella se debe hacer énfasis en la dignidad del individuo.</i>	<i>La misión es lo más importante, todo queda plasmado en ella.</i>
<i>Vivas (2000)</i>	<i>La promoción de la esencia del negocio; manifestación del pensamiento estratégico, función importante para los directivos, siendo responsables de dar a conocer las actividades que se realizan en ella.</i>	<i>Todos deben conocer la manera de pensar del líder y.</i>
<i>Vivas (2000)</i>	<i>Énfasis en un sistema de valores; manifestación de la cultura; importancia que tienen para las organizaciones los acuerdos claros y definidos sobre sus valores, normas, creencias.</i>	<i>La cultura soporta la estrategia, esta es resultado de la manera cómo piensa el líder.</i>
<i>Chiavenato (2009)</i>	<i>Los líderes deben trabajar racionalmente, desarrollar nuevos modelos de pensamiento para enfrentar el entorno de hoy.</i>	<i>El pensamiento debe ser racional y reflexivo.</i>
<i>Dess &amp; amp; Lumpkin (2011)</i>	<i>Pensamiento grupal tendencia a no cuestionar las creencias</i>	<i>Una de las desventajas del pensamiento grupal es que la toma de decisiones se hace más lenta el proceso por lo controversial que pueden ser las diferentes posiciones</i>

---

Fuente: elaboración propia, 2018

### 2.2.1.3 Flexibilidad de pensamiento

La Flexibilidad Cognitiva o Flexibilidad Mental se puede definir como la capacidad que tiene nuestro cerebro para adaptar nuestra conducta y pensamiento a situaciones novedosas, cambiantes o inesperadas. El enfoque sistémico trajo una nueva concepción de la administración y de la búsqueda del equilibrio en la interacción dinámica de la organización con el ambiente externo. Su mayor influencia fue el movimiento del desarrollo organizacional (DO) y la teoría de contingencia. Fue un periodo de cambios y de

búsqueda de adaptación en el mundo de las organizaciones (Sapiro, 2011).

Chiavenato (2014) propone que el pensamiento analítico se utiliza por el reduccionismo para explicar los fenómenos o para tratar de comprenderlos mejor. El análisis consiste en descomponer el todo, en la medida de lo posible, en sus partes más fácilmente, para después agregar esas soluciones o explicaciones parciales en una solución o explicación del todo, que constituye la suma o el resultado de las partes. El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad, ambigüedad, sea en el espacio, sea en el tiempo. En el fondo, el pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas en distintas situaciones, y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas. El pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Lo que nos lleva a concluir que la flexibilidad de pensamiento, es una de las principales competencias que toda persona debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal, puesto que fortalece la gestión organizacional desde un punto de vista donde los negocios se ven de modo diferente, puesto que los tiempos actuales

requieren de organizaciones flexibles bajo una visión holística e integradora que le permita responder a las exigencias del mercado competitivo el cual demanda la aplicabilidad de enfoques gerenciales, propios de la sociedad de la información y el conocimiento. Al mismo tiempo, el pensamiento estratégico produce esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde debe desarrollar su actividad y donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda constante para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes.

Por otro lado, el pensamiento sistémico es un modo de análisis que evalúa todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta lograr una mayor conciencia de los sucesos y del porqué. En ese sentido, para tener éxito, los directores de una organización deben esforzarse por conseguir objetivos comunes, especificando el orden de los resultados que se deseen obtener, haciendo mucho más sencillo el avance hacia la consecución de los objetivos. Así pues, los mayores esfuerzos deben estar orientados hacia la actividad central de la organización y el uso consciente de herramientas gerenciales, lo cual implica la necesidad, por parte del personal directivo, de hacer uso racional y consciente de los recursos.

Según Colina (2003), toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. En consecuencia, el sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización, y es acordado por la alta gerencia. Sus preceptos son exigibles y su cumplimiento es tomado en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. El sistema de valores se traduce, entonces, en los patrones de conducta dentro de una

organización.

Según Muñoz (2009) El pensamiento sistémico es un conjunto de técnicas y herramientas en los cuales abarca dos conceptos principales: realimentación y servomecanismos que han servido de ayuda para comprender a los sistemas empresariales. Es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento, resumiéndolo a la restructuración de nuestro pensamiento. Igualmente, Jatar (2000) lo plantea como un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.

De acuerdo con esta síntesis puede asegurarse que el Pensamiento Estratégico se desarrolla de manera individual apoyado en la experiencia y que gracias a la coordinación de varias mentes creativas un negocio puede alcanzar su visión y comprender el sistema en el que se desenvuelve y es parte. De acuerdo a Jelenc (2015) la conclusión general es que el pensamiento estratégico ha estado bajo-teorizado. Sin embargo, esta falta de investigación es comprensible por la dificultad para determinar y medir los componentes cognitivos del pensamiento estratégico. Debido al hecho que es difícil articular el pensamiento estratégico, hay muchas interpretaciones y mistificaciones sobre el contenido, los métodos y las formas de aprendizaje y mejora de esta habilidad. El grado de presencia del pensamiento estratégico en las organizaciones es considerado desde dos enfoques actitud y cultura: La actitud se define como un estado de conciencia, el cual permite hacer frente a situaciones difíciles del presente, con el fin de estar preparado ante el futuro. Este estado de conciencia de las organizaciones se manifiesta por la actitud gerencial estratégica, donde concentrarse en lo vital de la empresa o negocio, es hacer uso consciente de las herramientas gerenciales;



definiendo el propósito y planteamiento estratégico. Lo relacionado con la cultura, esta se manifiesta por el carácter proactivo de los individuos, visión global, sistema de valores reconocidos, promoción de la esencia del negocio, además de la adaptación de los cambios. (Vivas, 2000). La actitud estratégica Menguzatto (1999), señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

La cultura es concebida por Freedman (2003), como el efecto combinado de conductas, valores, herencia, pensamiento relaciones y la forma en la cual se integran en una organización y en sus acciones. El Pensamiento Estratégico, está sujeto entonces por el conjunto de valores del entorno del negocio y además determina el grado de conciencia con la que la organización actúa dentro del entorno en el que se desarrolla.

En este marco de ideas, la visión de la empresa es responsabilidad básicamente de la persona que dirige la organización, donde el proceso de formación de estrategia atiende a la visión que este posea del negocio o empresa; de tal manera, el éxito o el fracaso de la aplicación y desarrollo de las estrategias empresariales depende en gran medida de la visión global que tengan los gerentes. Constituyendo un conjunto de valores y creencias orientadas a la cultura (combinación de políticas, prácticas, tradiciones, creencias filosóficas y forma de hacer las cosas), arraigados en el pensamiento al igual que en las acciones. Ante estos planteamientos, se puede resumir, que el propósito estratégico señala el camino a seguir en el futuro de la empresa u organización; el cual posee los atributos de orientación, descubrimiento y destino (Thompson y Strickland, 2001).

**Tabla 5***Dimensión flexibilidad de pensamiento en la variable pensamiento estratégico*

<b>Autor</b>	<b>Postura del Autor</b>	<b>Argumentación</b>
Clarke y Monkhous (1994)	<i>El modelo taylorista-burocrático es concebido como organización moderna, mientras que el modelo emergente es conocido como organización flexible o postmoderna.</i>	<i>Las organizaciones pueden ser flexibles o pueden ser rígidas.</i>
Clarke y Monkhous (1994)	<i>Presencia de nuevos modelos de organización; el anterior modelo mostró grandes limitaciones para conservar su permanencia en un entorno agresivamente cambiante</i>	<i>La manera de ver el mundo competitivo en forma rígida pone en riesgo a las organizaciones</i>
Mintzberg (1997)	<i>La estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa la mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito.</i>	<i>La estrategia no garantiza el éxito.</i>
Morrissey (1997)	<i>Que este conlleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización.</i>	<i>Se requiere de una nueva forma de ver el mundo competitivo que involucre a todos.</i>
Mintzberg (1998), citado por Pérez (2008)	<i>El cerebro humano es la herramienta a usar en el proceso, no en el pensamiento lineal; la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>
Menguzzatto (1999)	<i>Necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento</i>	<i>Se requiere de una nueva forma de ver el mundo competitivo que involucre a todos.</i>
Hamel y Prahalad (1999)	<i>La anticipación al futuro de la industria debe basarse en una profunda comprensión de las tendencias de los estilos de vida, de la tecnología, demografía y de la geopolítica; pero sobre todo se debe basar tanto en la imaginación como en la predicción.</i>	<i>La anticipación debe conjugarse con el conocimiento de la organización y del entorno</i>
Vivas (2000)	<i>Pensamiento estratégico se manifiesta a través de: Visión global, carácter proactivo y la adaptación a los cambios.</i>	<i>La mejor manera de identificar estas habilidades o competencias se hace presente en la toma de decisiones</i>
Ohmae (2004)	<i>Combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>

Nelson Labarca (2008)	<i>Herramienta útil que todo gerente debe cultivar; inversión de valor incalculable que denota la consecución de unos objetivos y la solución de problemas</i>	<i>La solución de problemas y la consecución de objetivos debe generar valor.</i>
Barba y Montoya (2010)	<i>Del pensamiento estratégico surgen, se descubren o deciden las estrategias, a diferencia de la planeación estratégica que es un proceso programático, formalizado y analítico posterior que no produce estrategias</i>	<i>La estrategia y los planes son resultado del pensamiento estratégico del estratega.</i>
Chiavenato & Sapiro, (2011)	<i>El pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.</i>	<i>El análisis DOFA por sí solo no actúa, es necesario contar con la habilidad y capacidad de interpretación del estratega al momento de evaluar su entorno</i>
Chiavenato & Sapiro (2011)	<i>El propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones.</i>	<i>La estrategia y los planes son resultado del pensamiento estratégico del estratega.</i>
Arboleda (2013)	<i>Para pensar es preciso analizar, reflexionar, inferir, interpretar, ejercitar mecanismos y operaciones mentales: situaciones, fenómenos, enunciados, en fin diversas esferas de la vida y sus circunstancias.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>
Chiavenato (2014)	<i>El pensamiento analítico se utiliza por el reduccionismo para explicar los fenómenos o para tratar de comprenderlos mejor.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>
Chiavenato (2014)	<i>El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega; que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>
Chiavenato (2014)	<i>No se transfiere a otros, se puede explicar, no siempre se puede enseñar con precisión y detalle, presenta fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad, ambigüedad, en el espacio o en el tiempo.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>
Chiavenato (2014)	<i>Forma de visualizar el mundo exterior, en situaciones desafiantes e inciertas, forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas.</i>	<i>Para la estrategia debe prevalecer más la flexibilidad mental que el pensamiento lineal</i>

Fuente: elaboración propia, 2018

### **2.2.2 Mejoramiento continuo**

El Mejoramiento Continuo, es el movimiento generado en las empresas en la búsqueda de alcanzar lugares de vanguardia, tanto en la producción de bienes tangibles como en la prestación de servicios. Según los autores consultados en esta investigación, se han dado dos corrientes de Mejoramiento Continuo, muy claramente diferenciadas: una, generada en Japón impactando con sus productos a toda la industria mundial y otra generada en occidente, como respuesta al desarrollo del Mejoramiento Continuo japonés.

#### **2.2.2.1 Practicas del mejoramiento continuo**

Los autores como Imai, que han escrito sobre Mejoramiento Continuo, consideran al Kaizen como una sombrilla debajo de la cual se encuentran varias prácticas en acción simultánea. En esta investigación se tratará las prácticas relacionadas con el control Total de calidad, círculos de calidad, sistemas de sugerencias, justo a tiempo.

Aunque son alrededor de 16 dimensiones, inicialmente por tratarse de un estudio que busca encontrar si hay una correlación entre el pensamiento estratégico y mejoramiento continuo, solo se tendrán en cuenta para la investigación cuatro de ellas.

#### **2.2.2.2 Control total de calidad**

Considerando el mejoramiento continuo asociado a la calidad, se expone en esta investigación los conceptos de diversos autores, entre ellos los ingenieros Joseph Manual Juran, Edward Deming y Armand Feigenbaum, como los precursores del movimiento de Mejoramiento continuo en Japón. En este sentido Schonberger (1989) describe las diferencias entre la concepción occidental sobre la calidad y la concepción japonesa, citando a Armand Feigenbaum, autor del texto Total Quality Control, cuando afirma:

“todas las partes debían unirse para fabricar con calidad inherente” (p. 144)

Con esta expresión quedan sentadas las bases para que los japoneses den inicio al movimiento de calidad, que los encumbró como líderes a nivel mundial en la producción de bienes de consumo. Los japoneses comprendieron el enfoque de Feigenbaum y lo acogieron para iniciar el movimiento de mejoramiento continuo en la industria, denominándolo con el nombre de Control Total de calidad. Dejan los japoneses atrás el enfoque de la calidad mediante la inspección 100 % total y 100 % parcial e introducen el control estadístico de proceso (CEP), donde a través de una muestra se aceptan los productos con aptitud de uso y se rechazan productos defectuosos y vuelven la calidad una responsabilidad de todos.

En lo anotado por Schonberger (1989), “se deja entrever en occidente más como un discurso lo relativo a la calidad, mientras en Japón las palabras se acompañaron por la acción”. (p.143). La cita anterior resume la participación de los trabajadores de las empresas en la solución de problemas y de ahí que la acción hace referencia a que los problemas se solucionan en el Kaizen sistemáticamente e incluso se evalúan los problemas remanentes. En sus escritos Schonberger, toca el núcleo de la discusión sobre uno de los temas más discutidos en la actualidad, al llevar la calidad a los orígenes de los enfoques. Para occidente la calidad está centrada en el producto y en Japón centrada en las personas. Por otra parte, para Lock y Smith, (1991), el Control Total de la calidad se define como:

Todos los esfuerzos que se hacen para lograr la satisfacción del cliente y estos incluyen programas de capacitación para mejorar: diseño, desarrollo, fabricación, control del producto y entrega del producto, cuando afirman: “En Europa y los estados unidos control de calidad se relaciona con las actividades diarias del personal que pone en marcha la calidad y la gerencia tiene la función de vigilar y revisar esas actividades” (p.153)

Esta práctica en las empresas ha sido interpretada de diversas formas de acuerdo al contexto empresarial abordado. Es así como en las organizaciones occidentales el Control Total de Calidad se concibe como técnicas estadísticas aplicadas a los resultados obtenidos de un proceso. Los autores toman de Imai (1998) la siguiente expresión: “Se entiende en occidente como parte de las actividades del control de calidad y a menudo se piensa que es un trabajo para los ingenieros de control de calidad” (p. 79)

Esta misma concepción se mantuvo en Alemania cuando se acuñó el concepto de Aseguramiento de la Calidad, para involucrar todas las actividades realizadas por las empresas en todos sus niveles en busca de obtener un producto de calidad. El cambio de paradigma inherente a la calidad en Japón se inició cuando científicos occidentales llegan a Japón con el ánimo de colaborar en la recuperación de la economía japonesa, después de la segunda guerra mundial.

En ese orden de ideas Walton (1992), destaca el papel de Edward Deming como asesor y profesor de los administradores de la industria japonesa. En esa labor Deming visita durante 20 años a Japón, implementando en las industrias el Control Estadístico de Proceso (CEP), además sensibilizando, a los líderes de las principales empresas, sobre cómo debían participar los empleados de todos los niveles, aprovechando los conocimientos y habilidades del Talento Humanos de la organización.

Deming es referenciado por Walton (1992) cuando expone:

Edward Deming proporciono una orientación para transformar el estático estilo administrativo norteamericano, en su libro *Out of the Crisis* publicado en 1986. En esa obra explico en detalles los Catorce Puntos, Las siete enfermedades Mortales y los Obstáculos que componen sus ideas en la materia, lo mismo que los fundamentos del Control estadísticos de la calidad. (p.7)

No en vano Deming es considerado el padre del movimiento japonés, al ser el autor del llamado ciclo PHVA, base para el mejoramiento continuo y que se inicia en Japón cuando se acuñó el concepto de Control Total de Calidad. Para el mundo occidental Deming es importante porque propuso una metodología de solución de problemas, pero que no deja de verse como una herramienta, impidiendo un cubrimiento más profundo de la calidad.

De acuerdo a Domínguez, García, Ruiz, Álvarez, (1995), Control Total De Calidad es lograr cumplir con todas las características solicitadas por el consumidor y definen zonas en las cuales se pueden representar las características del proyecto y las del producto. Esto da origen a un mapa constituido por tres rectángulos traslapados, generando una zona donde están presentes las características del proyecto, las del producto y las solicitadas por el cliente. En los conceptos de los autores Domínguez et al (1995), se aprecian las diferencias de enfoques desarrollados en occidente, porque el control de calidad está inclinado hacia el producto, mientras en el Mejoramiento Continuo desarrollado en Japón, el Control Total de Calidad se sesga hacia las personas, con el argumento que son las personas quienes pueden llevar a cabo las mejoras en los procesos.

En el mismo sentido, Joshep Manuel Juran, otro de los precursores de la Calidad Total. Expresa Juran y Gryna (1995): “la calidad es la satisfacción del cliente, adecuado para el uso es una buena definición alternativa. Aunque una definición tan breve tiene un punto central, debe desarrollarse para proporcionar una base para la acción” (p.3)

Es Juran (1995) quien por primera vez introduce las categorías, cliente interno y cliente externo, para hacer de la calidad un compromiso de todos, complementando las técnicas estadísticas y la concepción planteada por Feigenbaum. Aunque en las organizaciones occidentales se ha divulgado la teoría del Kaizen, se ha dado más en el

ámbito académico y la práctica en las empresas todavía no es lo común. Mientras en organizaciones orientales, más exactamente en las japonesas, el concepto se interpreta de una forma muy diferente, según lo concibe Imai (1998): “la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas: Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el control total de la calidad” (p. 79)

Se da tanta importancia al talento humano en las organizaciones japonesas, hasta crear la categoría Humanware, junto a los bloques Hardware y Software, que son el triángulo operativo de un negocio. Sólo después de considerar al Humanware instalado, se procede a continuar con el hardware y software. Imai (1998) expone claramente el significado de Control Total de calidad dentro del mejoramiento continuo en las organizaciones japonesas:

Las actividades organizadas del Kaizen que involucran a todos los miembros de una compañía, gerentes y trabajadores, en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles. Este desempeño mejorado está dirigido hacia la satisfacción de metas funcionales, transversales como calidad, costo, programación, desarrollo de potencial humano y desarrollo de nuevos productos. Se supone que estas actividades conducirán, al final a una mayor satisfacción del cliente (p.22)

Para Imai el mejoramiento continuo se inicia por las personas.

**Tabla 6**

*Dimensión calidad total en la variable mejoramiento continuo*

Autor	Postura del Autor	Argumentación
Schonberger (1989)	<i>“Todas las partes debían unirse para fabricar con calidad inherente”</i>	<i>La calidad es responsabilidad de todos</i>



Schonberger (1989)	<i>“Se deja entrever en occidente más como un discurso lo relativo a la calidad, mientras en Japón las palabras se acompañaron por la acción”.</i>	<i>La calidad es un estilo de vida</i>
Lock y Smith, (1991),	<i>El control de calidad se relaciona con las actividades diarias del personal que pone en marcha la calidad y la gerencia tiene la función de vigilar y revisar esas actividades</i>	<i>En occidente la calidad es una función dentro del proceso de productivo</i>
Lock y Smith, (1991)	<i>“Se entiende en occidente como parte de las actividades del control de calidad y a menudo se piensa que es un trabajo para los ingenieros de control de calidad”</i>	<i>La calidad en occidente es responsabilidad del departamento de calidad</i>
Walton (1992)	<i>Edward Deming proporciono una orientación para transformar el estático estilo administrativo norteamericano; los Catorce Puntos, Las siete enfermedades Mortales y los fundamentos del Control estadísticos de la calidad</i>	<i>Edward Deming era un conocedor del modelo administrativo de la industria de la industria Norteamericana</i>
Domínguez et al (1995)	<i>Control Total De Calidad es lograr cumplir con todas las características solicitadas por el consumidor. Esto da origen a un mapa constituido por tres rectángulos traslapados, generando una zona donde están presentes las características del proyecto, las del producto y las solicitadas por el cliente</i>	<i>La calidad es resultado de las exigencias del cliente</i>
Juran y Gryna (1995):	<i>“La calidad es la satisfacción del cliente, adecuado para el uso es una buena definición alternativa. Aunque una definición tan breve tiene un punto central, debe desarrollarse para proporcionar una base para la acción</i>	<i>La calidad es resultado de las exigencias del cliente</i>
Imai(1998)	<i>“La primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas: Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el control total de la calidad”</i>	<i>La calidad está en las personas; personas con calidad realizan actividades con calidad</i>
Imai (1998)	<i>Las actividades organizadas del Kaizen que involucran a todos los miembros de una compañía, gerentes y trabajadores, en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles.</i>	<i>La calidad en el Kaizen tiene un enfoque holístico</i>

### 2.2.2.3 Círculos de calidad

Esta categoría conceptual del Mejoramiento Continuo, es una de las más tratadas por quienes han escrito sobre estos tópicos y en esta investigación se exponen diferentes conceptos de autores occidentales y japoneses. A este respecto Barra (1985), los define como una herramienta muy potente para aprovechar la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes del círculo. A sabiendas que el Know How de una organización está en el talento humano, no hay razón ninguna para no aprovechar todo ese conocimiento.

Para reafirmar esta visión sobre la importancia del reconocimiento al talento humano, Barra (1985) expone:

Los círculos de calidad se basan en la premisa de que las personas que hacen un trabajo todos los días tienen más conocimiento sobre el mismo que cualquier otro individuo. Se encuentra en la mejor posición para estudiar un problema y encontrar una solución práctica en especial cuando se trata de calidad. (p.57)

En la concepción del Kaizen esto se traduce en un cliché conocido: el que debe toma la decisión es quien más tiene conocimiento del asunto, lo que deja al descubierto que en la cultura occidental muchas veces la decisión la toma quien no tiene más conocimiento del problema, lo que en realidad sucede es que la toma de decisiones es más un asunto de posición jerárquica. También es importante lo expuesto por Barra (1985), sobre los círculos de calidad cuando define:

Un círculo de calidad es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia. (p.57)

Con referencia a los Círculos de Calidad, una visión muy importante la ofrece Schonberger, (1989) quien hace distinción de dos formas de procesos de tecnologías de grupo, lo que él denomina Actividad de Mejoramiento de Grupos Pequeños (AMGP) y los círculos de calidad. La primera de las alternativas planteada por Schonberger (1989), es formar grupos por parte de supervisores asignándoles la solución de problemas específicos a través de la propuesta de proyectos, en este caso los integrantes del grupo no son ad hoc. También se pueden abordar los círculos de calidad según Schonberger (1989) cuando enuncia:

La segunda opción es simplemente formar los grupos pequeños y asignarles tareas muy generales, esta es la manera típicamente occidental como operan los círculos de calidad. El éxito rotundo de los círculos de calidad en el Japón no se ha repetido en otros países. La razón sería que en occidente se establecen sin modificar el ambiente de desperdicio. (p. 36)

Por otra parte, Lock y Smith (1991) en su tratamiento sobre los círculos de calidad citan la definición que consolidó la JUSE en 1980, que expresa: “es un grupo pequeño que se reúne voluntariamente para realizar control de calidad, dentro del taller al cual pertenece”. (p.154). Esta definición se aleja relativamente de otros autores sobre el Kaizen, al plantear sobre los círculos de calidad como herramienta en la solución de problemas de diversa índole y lo relativo a calidad ocupa un menor tiempo.

En ese orden de ideas, acerca de los círculos de calidad Lock y Smith (1991) proponen una definición:

El círculo de calidad (CC) tradicionalmente se había aplicado al proceso de manufactura, pero se expandió hasta incluir a la gerencia e ingeniería. El Círculo de calidad (CC) es un foro para analizar los problemas del departamento; sus beneficios totales solo se ven en un enfoque de la calidad a nivel institucional. (p.154).

Esta definición coincide con la de otros autores, como lo expresado por Wellington (1997), en su texto Como brindar un Servicio Integral al Cliente, donde se puede concluir que estos colectivos son en realidad, grupos de participación, para no enmarcarlos dentro de una sola temática. Igualmente, Murata y Harrison (1991), hacen referencia sobre los círculos de calidad como elementos importantes, al facilitar una profusa capacitación en metodología de solución de problemas. En el texto, Como implementar en Occidente los Métodos Japoneses de Gerencia, hacen una aproximación bastante cercana a la realidad narrada por autores japoneses, haciendo énfasis en el crecimiento del talento humano, de esta manera los círculos de calidad se convierten en un espacio de consenso donde todos pueden satisfacer sus necesidades de reconocimiento y sentido de pertenencia. Todos pueden participar liderando un proyecto de mejora, divulgando los resultados; para ello hace un ejercicio de toma de decisiones, estimulado por la dirigencia de las organizaciones que han implementado los círculos de calidad.

Al respecto, Domínguez et al. (1995), hace referencia a los círculos de calidad en el ámbito Occidental y dentro del contexto del Mejoramiento Continuo citando a Peter Drucker (1991) quien afirma:

Los círculos de calidad nacen en estados Unidos y son ampliamente utilizados en la segunda mundial; sin embargo, la mayor parte fracasa a pesar del entusiasmo inicial. La causa fundamental de dicho fracaso fue la no utilización, dentro de los mismos, del control estadístico de la calidad. Por el contrario, el empleo del mismo en los círculos de calidad japoneses fue la clave del impactante éxito de los mismos. (p.422)

Según los autores, las técnicas de control estadístico de la calidad les dieron a los japoneses la posibilidad de medir el avance en las mejoras implementadas y a su vez se generaba un alto grado de motivación. En lo referente a los círculos de calidad dentro

del contexto del mejoramiento continuo japonés, no solamente se emplean para solucionar problemas de calidad, se han convertido en la herramienta por excelencia para mejorar eficiencias, distribución de plantas, mantenimiento, reducción de costos, seguridad, diseño de nuevos productos, diseño de estándares operativos.

Los círculos de calidad en el Mejoramiento Continuo han recibido ya otras denominaciones como círculos de participación, círculos de productividad; en ellos se aprovecha al máximo la creatividad del talento humano de la organización, se dice que las personas no son un recurso dentro de la organización, sino son la fuente de generación de recursos. Otra arista de los círculos de calidad en Japón, es su función en la formación de los trabajadores, cada miembro es entrenado en los aspectos técnicos de control de calidad y de mejora de procesos y se convierten en multiplicadores para sus compañeros.

Al respecto de los círculos de calidad, otros de los impulsores de desarrollo del Kaizen en Japón, Juran y Gryna (1995), definen círculos de calidad como:

Un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de su departamento, que se reúne una vez por semana en forma voluntaria (en tiempo de la compañía) para estudiar problemas de calidad que ocurren dentro de su departamento. Los miembros del círculo de calidad eligen los problemas y reciben adiestramiento en las técnicas de solución de problemas. (p.147)

En la literatura consultada encontramos diferencias en las definiciones de círculos de calidad de acuerdo a su duración y al problema a solucionar. Según Juran y Gryna (1995), las diferencias entre los Equipos de Proyecto de calidad, los Círculos de Calidad y Equipos de Trabajo, están en que el equipo de trabajo de calidad se disuelve apenas se concluye el proyecto, mientras los círculos de calidad permanecen proyecto tras proyecto; también el número de integrantes hacen diferencia; mientras un equipo de trabajo para

calidad se compone de un número entre 4 y 8 integrantes, un círculo de calidad cuenta entre 6 y 12 miembros.

Los autores hacen una exposición clara sobre los beneficios de la conformación de los círculos de calidad al lograr el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones. El trabajo en equipo refuerza la motivación, desapareciendo los conflictos que a veces se pueden presentar como parte de la organización no formal, que existe en toda empresa, a la vez estimula el cambio de actitud de los individuos incluso beneficiando el entorno familiar. Son claras las diferencias esbozadas por los autores citados en esta investigación y se separan cuando en occidente los equipos no tienen la autonomía necesaria para analizar problemas transversales: en Japón a los equipos se les anima a realizar los análisis en toda la organización y no se limiten a las áreas funcionales a donde pertenecen.

En relación a los círculos de calidad Wellington (1997), hace referencia a la acogida por parte del gobierno japonés de las palabras de Joseph Manuel Juran, sobre que la calidad debería ser responsabilidad de todos, convirtiéndola en parte de la estrategia nacional de recuperación y en 1962 ya estaban implementados los Círculos de Calidad. Ampliando un poco su pensamiento acerca del Mejoramiento Continuo Wellington (1997) expone: “Estos eran originalmente grupos ad hoc de voluntarios, dirigidos por un empleado sénior del taller, cuya tarea consistía exclusivamente en resolver problemas de calidad locales como parte de la búsqueda de la meta nacional de calidad de toda la nación”. (p. 41)

Debido al éxito alcanzado en la solución de los problemas de calidad, estos equipos de trabajo derivaron hacia la solución de todo tipo de problemas como costos, procesos, diseño, siendo esa en la actualidad la cobertura de los círculos de calidad, quedando la denominación de círculos de calidad como un rezago de los años 60. Con respecto a los

círculos de calidad Imai (1998), manifestó:

Son pequeños grupos que voluntariamente desempeñan actividades de control de calidad en el trabajo, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de flujo y mejoramiento del trabajo en toda la compañía. (p. 22)

De la misma manera Imai, (1998), destaca algunas diferencias entre los círculos de calidad de occidente con respecto a los círculos de calidad en Japón; entre esas diferencias Imai menciona, el rol netamente técnico de los círculos de calidad en occidente y la falta de apoyo para trabajar en las áreas de personal y generales de la organización. En occidente la especialización de las personas, es la causa de conflictos entre áreas funcionales y dificulta las actividades desempeñadas por los círculos de calidad por la carencia de un enfoque holístico. Otra notable diferencia es el fuerte énfasis en bonificaciones económicas de los círculos de calidad en occidente, mientras en Japón la participación en los círculos de calidad tiene un carácter más sesgado a la satisfacción personal de los participantes.

En Japón la gerencia de alto nivel está caracterizada por un interés sobre toda la organización más que una visión sobre la calidad del producto, por eso los círculos de calidad involucran a todo el personal de la organización además del hardware y el software.

**Tabla 7**

*Dimensión círculos de calidad en la variable mejoramiento continuo*

<b>Autor</b>	<b>Postura del Autor</b>	<b>Argumentación</b>
Barra(1985)	<i>Una herramienta muy potente para aprovechar la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes del círculo. A sabiendas que el Know How de una organización está en el talento humano, no hay razón ninguna para no aprovechar todo ese conocimiento.</i>	<i>El conocimiento global de las organizaciones está en sus miembros por lo tanto debe permitirse que en la toma de decisiones sea tenido en cuenta al talento humano</i>

Barra (1985)	<i>Los círculos de calidad se basan en la premisa de que las personas que hacen un trabajo todos los días tienen más conocimiento sobre el mismo que cualquier otro individuo. Se encuentra en la mejor posición para estudiar un problema y encontrar una solución práctica en especial cuando se trata de calidad</i>	<i>Las decisiones deben tomarlas quien más sabe del asunto</i>
Barra (1985)	<i>Un círculo de calidad es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia</i>	<i>Los círculos de calidad son grupos voluntarios que no se reúnen bajo presión a solucionar problemas de esta manera se asume un real compromiso</i>
Schonberger (1989)	<i>La primera de las alternativas planteada es formar grupos por parte de supervisores asignándoles la solución de problemas específicos a través de la propuesta de proyectos, en este caso los integrantes del grupo no son ad hoc.</i>	<i>Formar grupos para la solución de problemas de manera formal con proyectos determinados no genera la misma sinergia que cuando es a voluntad</i>
Schonberger (1989)	<i>La segunda opción es simplemente formar los grupos pequeños y asignarles tareas muy generales, esta es la manera típicamente occidental como operan los círculos de calidad. El éxito rotundo de los círculos de calidad en el Japón no se ha repetido en otros países. La razón sería que en occidente se establecen sin modificar el ambiente de desperdicio</i>	<i>Los círculos de calidad en occidente no tienen la misma eficacia ya que se implementan sin haber realizado adecuado la realidad de la empresa a un trabajo grupal</i>
Lock y Smith, (1991)	<i>“Es un grupo pequeño que se reúne voluntariamente para realizar control de calidad, dentro del taller al cual pertenece”.</i>	<i>La interpretación de Lock y Smith limita el campo de acción a los lugares de trabajo del grupo.</i>
Lock y Smith, (1991)	<i>El círculo de calidad (CC) tradicionalmente se había aplicado al proceso de manufactura, pero se expandió hasta incluir a la gerencia e ingeniería. El Círculo de calidad (CC) es un foro para analizar los problemas del departamento; sus beneficios totales solo se ven en un enfoque de la calidad a nivel institucional.</i>	<i>Los círculos de calidad abarcan no solamente lo relativo a la calidad del producto ahora están en toda la organización</i>
Murata y Harrinson (1991)	<i>Los círculos de calidad se convierten en un espacio de consenso donde todos pueden satisfacer sus necesidades de reconocimiento y sentido de pertenencia. Todos pueden participar liderando un proyecto de mejora, divulgando los resultados; para ello hace un ejercicio de toma de decisiones, estimulado por la dirigencia de las organizaciones que han implementado los círculos de calidad.</i>	<i>Los círculos de calidad son el espacio para que el trabajador satisfaga sus necesidades sicosociales mencionadas en la Pirámide de Maslow</i>
Domínguez et al (1995)	<i>Los círculos de calidad nacen en estados Unidos y son ampliamente utilizados en la segunda mundial; sin embargo, la mayor parte fracasa a pesar del entusiasmo inicial. La causa fundamental de dicho fracaso fue la no utilización, dentro de los mismos, del control estadístico de la calidad. Por el contrario, el empleo del mismo en los círculos de calidad japoneses fue la clave del impactante éxito de los mismos.</i>	<i>Domínguez et al (1995) opinan que uno de los factores que ayudo a la consolidación de los círculos de calidad fue la utilización del Control estadístico de procesos (CEP)</i>



Juran y Grina (1995)	<i>Un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de su departamento, que se reúne una vez por semana en forma voluntaria (en tiempo de la compañía) para estudiar problemas de calidad que ocurren dentro de su departamento. Los miembros del círculo de calidad eligen los problemas y reciben adiestramiento en las técnicas de solución de problemas.</i>	<i>Juran no visiona en este texto que los círculos de calidad trabajaran otros temas diferentes como sucedió en Japón</i>
Juran y Grina (1995)	<i>Las diferencias entre los Equipos de Proyecto de calidad, los Círculos de Calidad y Equipos de Trabajo, están en que el equipo de trabajo de calidad se disuelve apenas se concluye el proyecto, mientras los círculos de calidad permanecen proyecto tras proyecto; también el número de integrantes hacen diferencia; mientras un equipo de trabajo para calidad se compone de un número entre 4 y 8 integrantes, un círculo de calidad cuenta entre 6 y 12 miembros.</i>	<i>Juran y Grina definen algunas diferencias entre grupos de trabajo, de proyectos y de círculos de calidad</i>
Wellington (1997)	<i>Estos eran originalmente grupos ad hoc de voluntarios, dirigidos por un empleado sénior del taller, cuya tarea consistía exclusivamente en resolver problemas de calidad locales como parte de la búsqueda de la meta nacional de calidad de toda la nación</i>	<i>Los círculos de calidad en Japón se relacionaron con metas nacionales</i>
Wellington (1997)	<i>Estos eran originalmente grupos ad hoc de voluntarios, dirigidos por un empleado sénior del taller, cuya tarea consistía exclusivamente en resolver problemas de calidad locales como parte de la búsqueda de la meta nacional de calidad de toda la nación</i>	<i>Los círculos de calidad fueron parte de los planes económicos nacionales de Japón</i>
Imai (1998)	<i>Son pequeños grupos que voluntariamente desempeñan actividades de control de calidad en el trabajo, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de flujo y mejoramiento del trabajo en toda la compañía</i>	<i>Los círculos de calidad son grupos que se autoforman en mejoramiento continuo</i>

---

Fuente: elaboración propia, 2018

#### 2.2.2.4 Sistema de sugerencias

Es esta la dimensión desarrollada en Kaizen más incorrectamente interpretada en la cultura occidental. En este sentido, uno de los investigadores que ha escrito estableciendo un paralelo sobre la conceptualización desarrollada en occidente y en Japón, es Schonberger (1989), quien plantea la ineficacia en occidente de los sistemas de sugerencias, cuando el estudio de las ideas se hace por parte de un funcionario responsable de generar ideas y no analizar las de otros. Esto deja por fuera el poder de la sinergia y se concentra individualmente el desarrollo de mejoras en los procesos, cuando no se conocen

plenamente. Schonberger (1989) menciona la diferencia existente en la producción de sugerencias entre U.S.A. y Japón; siendo que en U.S.A. se genera en promedio una sugerencia por cada dos empleados al año. En Japón el promedio sobrepasa fácilmente las 100 sugerencias por año por empleado.

Los sistemas de sugerencias tal como se implementan en Japón logran un asombroso número de sugerencias, existiendo casos donde se ha superado una sugerencia diaria por trabajador. Esta alta participación se denomina en Kaizen, involucramiento 100%. Al respecto Domínguez et al (1995) también realizan un parangón entre el esquema occidental y el sistema japonés. En ello ponen de relieve como en occidente es costumbre la colocación de Buzones o recipientes de ideas, donde se acopian las ideas y son evaluadas por expertos para considerar si son adecuadas para implementar. En Japón el sistema de sugerencias se basa en la forma de funcionamiento de círculos de calidad y como resultado el número de sugerencias es realmente mayor en Japón. En ambos modelos hay la recompensa económica, con la diferencia en Japón de una mayor cobertura, al alcanzar a los grupos donde nace la idea, así como también quienes se verán impactados por la sugerencia. Por eso los aportes no provienen solo del grupo proponente, mientras en occidente la recompensa económica solo recae sobre el proponente. Los sistemas de sugerencias en Japón están acompañados de una estructura paralela, similar a un organigrama. Es tanto el empeño de la gerencia para impulsar los sistemas de sugerencia que al año se crean un sinnúmero de estándares nuevos.

En este orden de ideas Wellington (1997), quien es uno de los autores dedicados a estudiar la aplicación del Kaizen en Japón y en Occidente, plantea la existencia de diferencia entre occidente y Japón, inicialmente desde lo etimológico, porque en occidente se habla de esquema y en Kaizen se habla de Sistema. Además, el funcionamiento es muy

diferente de manera significativa.

En occidente un trabajador o grupo de trabajadores pueden presentar una idea de cómo solucionar una situación problema en su área, generalmente hay detrás un incentivo económico. La idea es llevada a la alta dirección a través de intermediarios o jefes de línea o producción, para ser estudiada y decidir si la solución es viable, siempre bajo un estudio de costo beneficio a corto plazo, puede ser rechazada, si el estudio da como resultado la no recuperación en el corto plazo de la inversión necesaria para su implementación. Si la idea es aprobada se implementa y parte de los ahorros generados puede ser transferido al equipo o al trabajador proponente de la solución.

En el Kaizen el sistema de sugerencias funciona totalmente distinto a occidente. Las ideas son expuestas por un trabajador, al equipo de trabajo y aplicando la metodología de solución de problemas, conocida como el ciclo PHVA, la idea es convertida en el propósito de todo un equipo y no en una actividad individual. El proponente puede ser elegido por reconocimiento como líder de la propuesta y está sometida a consideración de otros equipos de trabajos impactados por la mejora. Después de un proceso consensuado de refinamiento de la idea, el líder o los líderes deciden si presentan a la gerencia la propuesta para asignación de presupuesto e implementar un piloto, que permita observar el comportamiento de la propuesta y convertirla en un nuevo estándar de desempeño. En el Kaizen los equipos de trabajo reciben el reconocimiento, independientemente si la sugerencia se convierte o no en un proyecto en ejecución.

Lo importante en el Kaizen es crear la cultura del involucramiento en todo proceso de mejora posible. Los reconocimientos suelen ser inicialmente algunos premios como pagos de comidas en restaurantes, salidas a lugares turísticos o una simple foto con exposición en las carteleras de la organización. Con los ahorros obtenidos al final del

ejercicio de la operación se construye un gráfico de torta y se hace una distribución entre todos los trabajadores, de acuerdo a pactos realizados en la planeación anual de la organización.

A este respecto (Imai, 1998), concibe el sistema de sugerencias totalmente integrado al Kaizen y pertenece al plan estratégico de la empresa. Apunta a la sensibilidad de la alta administración y a la creación de vías de comunicación de doble sentido. Aunque en Japón el estímulo económico no es el centro del sistema de sugerencias, se diseña y se pone en funcionamiento un mecanismo de bonificaciones económicas. Pero tiene más importancia para ellos los estímulos morales para satisfacer las necesidades de reconocimiento, de todo ser humano, mencionado en la pirámide de Maslow.

A través del sistema de sugerencias la administración japonesa obtiene un número de propuestas, de las cuales llegan a incorporarse una cantidad importante a la estrategia general de Kaizen. La administración japonesa tiene prioridad por la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. En el texto de Imai (1998) se cita a Ejji Toyoda cuando siendo presidente de Toyota Motor, lanzo la premisa: “Una de las características del trabajador japonés es que utilizan el cerebro tanto como sus manos”. (p.52)

El enfoque holístico de sistema Kaizen se refleja en Imai (1998) cuando deja clara la integración de los círculos de calidad y sistemas de sugerencias. Esta condición queda explicita cuando expone: “El papel de los círculos de calidad se puede entender mejor si lo consideramos colectivamente como un sistema de sugerencias orientado al grupo, para efectuar los mejoramientos.” (p. 51)

**Tabla 8***Dimensión sistema de sugerencias en la variable mejoramiento continuo*

<b>Autor</b>	<b>Postura del Autor</b>	<b>Argumentación</b>
Schonberger (1998)	Plantea la ineficacia en occidente de los sistemas de sugerencias, cuando el estudio de las ideas se hace por parte de un funcionario responsable de generar ideas y no analizar las de otros	Los sistemas de sugerencias son mal interpretados en occidente y lo que se implementa no cumple con el rol de estimular la sinergia
Domínguez et al (1995)	Como en occidente es costumbre la colocación de Buzones o recipientes de ideas, En Japón el sistema de sugerencias se basa en la forma de funcionamiento de círculos de calidad y como resultado el número de sugerencias es realmente mayor en Japón.	En occidente el sistema de sugerencia es mal interpretado y lo limitan a un buzón donde se depositan sugerencias
Imai (1998)	Concibe el sistema de sugerencias totalmente integrado al Kaizen y pertenece al plan estratégico de la empresa. Apunta a la sensibilidad de la alta administración y a la creación de vías de comunicación de doble vía..	El sistema de sugerencia en Japón es una estructura orgánica muy similar al organigrama de la empresa y no un buzón
Imai (1998)	“Una de las características del trabajador japonés es que utilizan el cerebro tanto como sus manos”	En japon la participación del trabajador es apreciada y estimulada
Imai (1998)	“El papel de los círculos de calidad se puede entender mejor si lo consideramos colectivamente como un sistema de sugerencias orientado al grupo, para efectuar los mejoramientos.”	Los círculos de calidad en Japón son producto de la implementación de un sistema de sugerencias

Fuente: elaboración propia, 2018

**2.2.2.5 Justo a tiempo**

En el Mejoramiento continuo, el justo a tiempo es la dimensión más estudiada en occidente por la ostensible mejora en la productividad de las organizaciones empresariales. De acuerdo a lo expuesto por Schonberger (1989), quedarse en la concepción de la disminución de los inventarios para alcanzar altos niveles en la productividad de las organizaciones, puede generar acciones no tan efectivas como delegarles a los administradores de materiales, toda la acción correspondiente a ello. El verdadero centro de los inventarios es el justo a tiempo, pues, permite hacer entrega con tiempos cortos de cotización, hacer cambios de ingeniería rápidamente, por sí mismo una ventaja competitiva.

Por otra parte, el justo a tiempo es también considerado por algunos autores como una filosofía y a este respecto Gaitther y Frazier (2000) toman al pie de la letra al diccionario APICS donde se define el justo a tiempo como:

Filosofía de manufactura basada en la eliminación planeada de todo desperdicio y una mejora continua de la productividad. Abarca la ejecución exitosa de todas las actividades de manufactura requeridas para producir un producto final, desde ingeniería de diseño hasta la entrega e incluyendo todos los estados de la conversión, desde la materia prima hacia adelante. Los elementos principales de justo tiempo son tener solo el inventario cuando este se requiere, mejorar la calidad hasta llegar a cero defectos, reducir los plazos de entrega al reducir los tiempos de preparación y puesta en marcha, la longitud de las filas, el tamaño de los lotes y adicionalmente revisar las operaciones mismas y lograr todo esto con el costo mínimo. (p.518)

Dentro del justo a tiempo pueden identificarse algunas ventajas competitivas y los autores Gaitther y Frazier (2000) agregan que además del costo y valor agregado, hoy se considera que el tiempo de respuesta rápida es una ventaja competitiva. Para ser exitosos actualmente es deseable ser los primeros en llegar con los productos o servicios que se ofrecen al mercado. Entorno al Justo a Tiempo existen conceptualizaciones desarrolladas por investigadores de la administración de operaciones como Chase et al. (2001) quienes proponen que es:

Conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan la siguiente estación de trabajo Justo a tiempo y se completan y pasan por la operación rápidamente. (p.322)

Según estos autores, Justo a tiempo es producir lo necesario, cuando es necesario y en la cantidad necesaria; lo que se produce por encima de la cantidad mínima necesaria es considerada un desperdicio, porque además de generar costos de tenencia, crea serios problemas en el control de la producción. El justo a tiempo es en resumen una filosofía en la búsqueda de la eliminación los desperdicios o mudas, en todos los estamentos de la organización incluyendo: tecnología, instalaciones, inventarios, operaciones innecesarias. Para los autores japoneses el Justo a Tiempo es uno de los componentes bajo la sombrilla del Kaizen y por las ventajas entregadas cuando se implementa, se considera al justo a tiempo en el Japón como un mecanismo para lograr propósitos en cuanto a la economía nacional.

Los autores Chase et al (2001), referencian a Fujio Cho, cuando este define al desperdicio como todo lo que sobrepasa la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, y trabajadores que sean absolutamente esenciales para la producción. El justo a tiempo se logró en Japón después al desarrollar una serie de herramientas como: Kanban, Poka Yoke, Smed, y otros postulados, como, la polifuncionalidad de los trabajadores. Puede considerarse los inventarios como el desperdicio más impactante sobre el ROI de la organización y por definición en esencia no son necesarios y de hecho es considerado por los japoneses como el mayor crimen a cometer en una empresa.

Cuando se implementa el justo a tiempo se alcanzan las ventajas competitivas deseadas por todas las organizaciones, los efectos se notan en la cotización en plazos más cortos, cumplimientos puntuales, cambios de especificaciones oportunas, disminución de inversión por unidad, entre otras. El justo a tiempo desarrollado en Japón se fundamenta en la posibilidad de disminuir los inventarios en proceso y por medio del Kanban lograr en cada estación mantener la existencia de una determinada cantidad de unidades a través del

tiempo. El Kanban es el elemento sincronizador del Justo a tiempo actuando similarmente a una banda transportadora, para mantener existencias iguales de unidades en proceso, entre estación y estación de trabajo, no permitiendo el temido cuello de botella, indicador de un sistema desbalanceado. La existencia de un inventario mínimo con la posibilidad en el transcurso del tiempo de no aumentar, permite el fácil control de la producción y su vez genera otras ventajas.

Finalmente, según Render y Heizer (2009) el Kanban disminuye los costos de calidad y de desperdicio, al estar estos factores estrechamente relacionados con el volumen de inventarios durmientes o en cursos en un proceso. Cuando se trabaja con bajos inventarios se acelera el proceso de obtención de unidades completas, reduce el tiempo de prestación de servicios y eso genera una respuesta pronta de cómo ha recibido el cliente el producto o servicio. Esto permite en caso de presentarse inconformidades se puedan hacer los correctivos en tiempo más cercano a la salida del proceso. El trabajar con bajos inventarios es sinónimo de calidad confiable.

Aunque no todos los factores bajo la sombrilla del Mejoramiento Continuo están incluidos en esta investigación, con los contemplados en ella consideramos es suficiente para empezar a medir su eficacia. Generalmente el Mejoramiento Continuo utiliza pruebas pilotos en su implementación para observar el comportamiento de los nuevos estándares y luego desarrollar un despliegue de ellos a toda la organización



**Tabla 9***Dimensión justo a tiempo en la variable mejoramiento continuo*

Autor	Postura del Autor	Argumentación
Schonberger (1989)	Quedarse en la concepción de la disminución de los inventarios para alcanzar altos niveles en la productividad de las organizaciones, puede generar acciones no tan efectivas como delegarles a los administradores de materiales toda la acción correspondiente a ello.	La búsqueda de bajos niveles de inventario es un medio no el propósito del Justo a tiempo
Gaitther y Frazier (2000)	Filosofía de manufactura basada en la eliminación planeada de todo desperdicio y una mejora continua de la productividad. Abarca la ejecución exitosa de todas las actividades de manufactura requeridas para producir un producto final, desde ingeniería de diseño hasta la entrega e incluyendo todos los estados de la conversión, desde la materia prima hacia adelante. Los elementos principales de justo tiempo son tener solo el inventario cuando este se requiere, mejorar la calidad hasta llegar a cero defectos, reducir los plazos de entrega al reducir los tiempos de preparación y puesta en marcha, la longitud de las filas, el tamaño de los lotes y adicionalmente revisar las operaciones mismas y lograr todo esto con el costo mínimo.	El justo a tiempo involucra la planeación en toda la organización de todas las actividades de manufactura desde el diseño compra de materiales hasta la entrega del producto terminado
Chase et al. (2001)	Conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan la siguiente estación de trabajo Justo a tiempo y se completan y pasan por la operación rápidamente	El Justo a tiempo es lograr producir grandes volúmenes de producción con bajos inventarios antes, durante y después del proceso de manufactura
Chase et al. (2001)	Desde la II guerra Mundial los japoneses han tenido una meta nacional de empleo. La estrategia para obtener el dominio del mercado se ha enfocado en áreas específicas de productos	El justo a tiempo en Japón es una estrategia para lograr pleno empleo en la economía japonesa
Chase et al (2001)	“Todo lo que sobrepasa la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, y trabajadores que sean absolutamente esenciales para la producción	Cualquier cosa por encima de lo justamente necesario es desperdicio
Render , Heizer (2009)	En el esfuerzo por reducir los inventarios los japoneses utilizan sistemas que jalan el inventario	En el justo a tiempo el proceso no se empuja se jala

Fuente: elaboración propia, 2018

**2.3 Sistema De Variables.**

Dados ciertos antecedentes significativos encontrados en la literatura, como investigaciones, artículos científicos, y posturas teóricas sobre el concepto pensamiento estratégico y mejoramiento continuo; y en coherencia con lo que se desea estudiar

(objetivos y problema de investigación), para *los fines pertinentes de este proyecto definiremos pensamiento estratégico como la capacidad de formar representaciones de la realidad, a través de una interrelación de ideas desde un plano mental y espacio tiempo; acompañada de iniciativa, imaginación, intuición y discernimiento; razonando en forma sistémica e implementando métodos analíticos con elasticidad para enfrentar el entorno de hoy y anticipar sus posibles cambios con el objetivo de reducir la incertidumbre; con capacidad de definir y solucionar problemas de diferente índole, formar juicios, opciones, posibilidades y posiciones únicas valiosas; evidenciando su fuerza mental e impulso para emprender y sintetizar la realidad, con el diseño de nuevos modelos de pensamiento que determinen las direcciones futuras.*

De igual manera, para esta investigación, se definirá como *mejoramiento continuo* de acuerdo a la postura teórica por Masaaki Imai (1998): “El mejoramiento continuo son todas las practicas gerenciales que involucra a todas las personas de una organización tales como *control Total de calidad, justo a tiempo, Círculos de calidad o participación, Sistema de sugerencias*”

Las dimensiones de análisis definidas, que permitirán medir las variables en la realidad, en busca de una precisión operacional del concepto pensamiento estratégico de este proyecto son: *visualización y anticipación, perspectiva integrada de la empresa, creatividad e innovación, flexibilidad de pensamiento, pensamiento sistemático*. De la misma manera, las dimensiones de análisis de la variable mejoramiento continuo son: *Control Total de Calidad, justo a tiempo, Círculos de calidad o participación, sistemas de sugerencias*.

### **2.3.1 Nivel de Medición de la Variable.**

Teniendo en cuenta el tipo de información que se busca, la escala de medición de las variables pensamiento estratégico y mejoramiento continuo será de tipo ordinal, de intervalos y de razón; ordinal porque algunos valores de la variable serán jerarquizados de acuerdo a un rango; de intervalos porque las distancias entre los intervalos de la medición estarán claramente determinados e iguales entre sí; y de razón porque se realizarán operaciones matemáticas para la obtención de proporciones y cocientes (Vieytes, 2004).

### **2.4 Operacionalización de la variable**

Para la presente investigación se establece en la tabla No 10 y tabla No 11, el resultado del proceso de Operacionalización de las variables pensamiento estratégico y mejoramiento con sus respectivas dimensiones e indicadores de medición.

Tabla No 10

Operacionalización de la variable Pensamiento estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Capacidad de formar representaciones de la realidad, a través de una interrelación de ideas desde un plano mental y espacio tiempo; acompañada de iniciativa, imaginación, intuición y discernimiento; razonando en forma sistémica e implementando métodos analíticos con elasticidad para enfrentar el entorno de hoy y anticipar sus posibles cambios, con el objetivo de reducir la incertidumbre; con capacidad de definir y solucionar problemas de diferente índole, formar juicios, opciones, posibilidades y posiciones únicas valiosas; evidenciando su fuerza mental e impulso para emprender y sintetizar la realidad, con el diseño de nuevos modelos de pensamiento que determinen las direcciones futuras	VISUALIZACIÓN y ANTICIPACION	Vigilancia Competitiva
			Vigilancia del entorno
			Vigilancia comercial
			Vigilancia tecnológica
			Consenso en toma de decisiones
			Metodología para toma de decisiones
			Acción y Control Toma decisiones
		PERSPECTIVA INTEGRADA DE LA EMPRESA Identificación de oportunidades y amenazas .	Metodología para análisis del entorno
			Plan de acciones para oportunidades y amenazas
			Seguimiento a acciones resultantes
		CREATIVIDAD E INNOVACION	Implicación
			Alta productividad
			Sentido de propiedad compartida de los resultados
			Acción efectiva
			Nuevas perspectivas para todos los participantes
			Ahorro de tiempo y de dinero.
		FLEXIBILIDAD DE PENSAMIENTO Habilidad para combinar el método analítico con la flexibilidad mental	Toma decisiones estratégicas
			Métodos analíticos y elasticidad mental para solución de problemas
			Coordinación de mentes creativas
		PENSAMIENTO SISTEMÁTICO	Actuación individual y colectiva.
			Equipo directivo con visión compartida de futuro
			Sistemas para lograr una meta
			Entorno visto como parte de un sistema complejo

Fuente: elaboración de los autores

Tabla No 11

Operacionalización de la variable Mejoramiento continuo

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	De acuerdo a Masaaki Imai (1998):” mejoramiento continuo son todas las practicas gerenciales que involucra a todas las personas de una organización tales como: <i>Control Total de Calidad, justo a tiempo, Círculos de calidad o participación, Sistema de sugerencias</i>	<i>Control Total de Calidad</i>	<i>Numero de defectos posibles.</i>
			<i>Numero de Poka Yokes implementados.</i>
		<i>Justo a tiempo</i>	<i>Implementación de Kanban</i>
			<i>Número de unidades en inventario de proceso</i>
			<i>Disminución los plazos cotizados</i>
		<i>Círculos de calidad o participación.</i>	<i>Numero de círculos de participación implementados</i>
			<i>Clientes internos y proveedores definidos</i>
			<i>Números de reuniones de los círculos de participación.</i>
		<i>Sistema de sugerencias</i>	<i>Numero de sugerencias por trabajador</i>
			<i>Números de sugerencias implementadas</i>
			<i>Ahorro en pesos por sugerencia implementada</i>

Fuente: elaboración de los autores

## 2.5 Marco conceptual

Entre los términos que se utilizarán en la investigación, se desglosan los que se consideran primordiales en la relación de las variables dependientes e independientes y su segmentación.

- El pensamiento estratégico: es la flexibilidad mental con análisis parte fundamental para la definición y ejecución de la estrategia. se concibe desde un marco lógico; la estrategia requiere ser promovida desde una Visión global que se proyecta a través de sus líderes (Mintzberg, 1999)
- El pensamiento, Según Petrovsky, es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis.” (Pérez, 2008)
- Estrategia: Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 2003).
- El Kaizen: es definido como: “mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores”. (Imai, 1998)
- Ventaja competitiva: Cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás (Porter, 2015).

### **Capítulo 3. Marco metodológico**

Al llevar a cabo un trabajo de investigación es necesario contar con una metodología que permita enfocar el problema y posteriormente establecer conclusiones mediante los resultados de su correcta aplicación. En consecuencia, se define a continuación el enfoque epistemológico y alcance que poseerá la investigación, el método y diseño utilizado.

#### **3.1 Paradigma de la Investigación**

Por paradigma se entiende el conjunto de creencias, actitudes y visión del mundo que comprende un grupo de científicos y que los lleva a realizar su investigación con unas características peculiares. Cada uno de ellos refleja un cuerpo de conocimientos y un posicionamiento teórico-filosófico en el que se apoyan las investigaciones científicas (Vázquez, Ferreira, Mogollón, Fernández, Delgado y Vargas, 2006). Por su finalidad, esta será una investigación básica porque pretende servir de fundamento para otras investigaciones, además, conocer, explicar y comprender el fenómeno del pensamiento estratégico y del mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico (Vieytes, 2004).

Teniendo en cuenta los supuestos, intereses y propósitos, la presente investigación se desarrollada bajo el enfoque cuantitativo porque buscará el conocimiento de manera sistemática, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable (Vieytes, 2004).

#### **3.2 Tipo de investigación**

En este propósito la investigación desarrollada se ubicó en el nivel descriptivo-correlacional; descriptiva porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno analizado de manera independiente, describe tendencias de un grupo o

población (Hernández, Fernández, y Baptista (2010). Correlacional porque se examinará la relación entre las variables o sus resultados, pensamiento estratégico y mejoramiento continuo, sin explicar que una sea causa de la otra (Bernal, 2016). Su objetivo o alcance descriptivo correlacional consistente en la búsqueda de prácticas gerenciales, que dejen entrever si existe aplicación en el día a día del pensamiento estratégico y del Mejoramiento continuo en las PYMES de este subsector; y si estas guardan algún tipo de relación.

### **3.3 Diseño de la investigación.**

Por consiguiente, en esta investigación se estudió en su contexto real, cómo se desarrolla el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico, con un corte no experimental sin manipulación de variables. De igual manera, esta investigación tiene un diseño transversal o sincrónico, (Bernal, 2016) por que la recolección de datos se obtiene una única vez en un momento dado o momento actual, año 2018; aplicando un instrumento tipo cuestionario a la población objetivo que permitirá establecer cómo se desarrolla el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo en las PYMES del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.

#### **3.3.1 Método de investigación**

El proyecto se fundamentó en un proceso hipotético deductivo consistente en las siguientes etapas

- 1) establecer el comportamiento de las gerencias de empresas en el sector de productos químicos en el departamento del atlántico en cuanto a las variables pensamiento estratégico y mejoramiento continuo.



2) revisión del estado del arte de las variables pensamiento estratégico y mejoramiento continuo.

3) determinar si las variables pensamiento estratégico y mejoramiento continuo tienen alguna relación en el desempeño de las organizaciones del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.

4) diseño y aplicación de un instrumento que permita determinar que tanto se encuentra en las prácticas gerenciales el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo.

### **3.3.2 Población y muestra**

Es fundamental en una investigación fijar cuáles y cuántos serán los individuos objeto de estudio, de modo que representarán el segmento del cual se obtendrá la información para el estudio de las variables innovación en productos nuevos o productos significativamente mejorados, al cual se llamará población.

De acuerdo con Bernal (2016) la población es el conjunto de los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, señala que la muestra es parte o el todo de la población que se selecciona y del cual se obtiene la información para el desarrollo de la investigación.

Basado en estos criterios, en la presente investigación se define como población finita y accesible, conformada por las Pymes del Subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico. La información del tamaño del universo de la población objeto de estudio fue tomada de la información de la Cámara de Comercio del año 2016, en la que indicaba que para ese año existían 7 Pymes registradas en el Departamento del Atlántico, lo cual no se tomará en cuenta la

definición de muestra, sino que se trabajará con la totalidad de estas empresas, es decir se hará un censo.

### **3.3.3 Técnicas y fuentes de recolección de información**

En cuanto a la selección de la técnica de recolección de datos a emplear en la investigación, se tendrá en cuenta que la investigación es de campo, en la que la toma de los datos se hace en forma directa y la técnica utilizada es la encuesta. En cuanto al instrumento, se formulará un cuestionario de respuestas cerradas en el que cada pregunta o ítem presenta un número fijo de respuestas para seleccionar. La característica de las respuestas serán las de tipo escala Likert con afirmaciones positivas de categorías de 6 a 1 en el que (6) totalmente de acuerdo, (5) de acuerdo, (4) moderado acuerdo, (3) moderado desacuerdo, (2) desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo. Para las dos variables se estableció un solo cuestionario que las contenía a ambas.

En cuanto a la validez del instrumento, Chávez (2001), establece que la validación es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende, y además esta se clasifica en tres tipos: de contenido, criterio y constructo.

En la presente investigación, se utilizará para la validación del instrumento de recolección de datos, la validez de contenido o juicio de expertos, que según lo señalan Hernández et al. (2014), es el grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico del contenido que se mide. Por esta razón, el cuestionario una vez elaborado se entregó a seis expertos para su validación, teniendo en cuenta la pertinencia de su contenido con el contexto teórico, de los objetivos específicos de la investigación, las dimensiones, indicadores e igual que su redacción.

Al finalizar la validación, se realizaron las mejoras propuestas a cada ítem del cuestionario

por el experto que los evaluó.

Sobre la confiabilidad del instrumento, Chávez (2001), determina que la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable, dicha medición puede llegar a lograr un alto coeficiente de validez, pero un bajo coeficiente de confiabilidad. Según Hernández et al. (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados, por lo que el instrumento de medición debe ser válido y confiable, para que la investigación sea tomada en serio.

Para medir la confiabilidad, los datos fueron sometidos a un análisis aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach, que según Chávez (2001) es el coeficiente que se aplica en test con ítems de varias alternativas. El Alpha de Cronbach se calcula partiendo de la siguiente ecuación para determinar el coeficiente de confiabilidad:

La validación del instrumento se realizó a partir de un análisis respecto a los 49 ítems que conforman el instrumento de investigación; 22 para el pensamiento estratégico con un alfa de cronbach del 0,939 y para mejoramiento continuo de 0,97, obteniendo una validación general con un nivel de confiabilidad del 0,980. Resultado que indica la muy alta confiabilidad del instrumento aplicado en el marco del presente trabajo investigativo.

Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Pensamiento estratégico	0,939	22
Mejoramiento continuo	0,971	27
Global	0,980	49

### 3.3.4 Técnicas de procesamiento de la información

La organización y procesamiento de la información se hizo bajo técnicas estadísticas descriptivas; mediante tratamientos de estadísticas inferenciales y la estadística utilizada fue descriptiva correlacional.

La información recolectada por medio del cuestionario, fue procesada empleando las pruebas estadísticas acordes con el tipo de investigación, que para este caso es descriptiva correlacional, y se aplicó la correlación de Pearson.

La tabulación de la información permitió la presentación en histogramas y tablas de frecuencia a través de las cuales se describe el estado de las variables pensamiento estratégico y mejoramiento continuo objeto del presente estudio. Los análisis estadísticos se desarrollaron utilizando el programa estadístico informático de IBM Statistical Package for the Social Sciences SPSS.

## Capítulo 4. Resultados

Una vez procesados y depurados los datos de las encuestas realizadas a los empresarios, se ejecutó el análisis estadístico con apoyo del software *SPSS* (versión 24); el procedimiento descriptivo utilizado para responder a los objetivos específicos 1 y 2 se basó en el cálculo de la media, mediana y moda para cada uno de los ítems correspondientes al pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo; asimismo, se empleó la tabla de frecuencias absolutas y porcentajes para describir la distribución de las respuestas dadas por los entrevistados en estas dimensiones.

Por otra parte, para determinar la influencia del pensamiento estratégico en el mejoramiento continuo se utilizó el coeficiente de correlación *R de Pearson* atendiendo al siguiente procedimiento: 1) Se organizaron las variables correspondientes al pensamiento

estratégico, las cuales van desde la pregunta 1 a la 22 del cuestionario; de igual forma se realizó con mejoramiento continuo; 2) se calculó la sumatoria total de las respuestas registradas por cada empresario (caso) para así obtener un valor que describiera su puntaje total en las dimensiones de planeación estratégica y mejoramiento continuo; 3) definido este puntaje total, se ejecutó el procedimiento de correlación *R de Pearson* con un 95% de confianza para decidir si los coeficientes son o no estadísticamente significativos. Adicional a estos procedimientos estadísticos, fue necesario calcular la confiabilidad de la escala del instrumento empleando para ello el *Alfa de Cronbach*, el cual se muestra en la tabla 1.

Tabla 12.

*Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach*

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Pensamiento estratégico	0,939	22
Mejoramiento continuo	0,971	27
Global	0,980	49

Fuente: elaboración propia, 2018

La dimensión de pensamiento estratégico cuenta alta confiabilidad reportada por un  $\alpha = .939$ ; similar caso se presenta para el mejoramiento continuo con  $\alpha = .971$ ; en general, el instrumento cuenta con un índice de confiabilidad del  $\alpha = .980$ , lo cual es considerablemente elevado para estos casos, dando validez y sustento a los resultados del estudio.

#### 4.1. Características del pensamiento estratégico en la dirección de las pymes del subsector productos químicos del departamento del Atlántico

En esta sección se pretende responder la interrogante sobre cuáles son los elementos característicos del pensamiento estratégico en la dirección de las pymes del subsector productos químicos del departamento del atlántico; por ello, se realiza un análisis descriptivo de las

respuestas con base en la media, moda y mediana atendiendo a un criterio de clasificación que permitiera presentar de manera organizada los resultados; de este modo, se agruparon los ítems del instrumento de acuerdo al puntaje medio obtenido, en este caso, se muestran aquellos superiores a cinco ( $\mu=5$ ). Ver seguidamente tabla 2.

Tabla 13.

*Indicadores descriptivos del pensamiento estratégico mayores a 5 puntos*

	Media	Moda	Mediana
<b>19. Cuenta con la capacidad para hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado en su empresa</b>	5,3	5,0	5,0
<b>9. La Dirección enfoca su esfuerzo en la elaboración de productos con calidad para mantener o mejorar su reputación</b>	5,3	5,0	5,0
<b>6. En toda la organización se entiende la importancia de socializar la información recopilada y analizada por los agentes tomadores de decisiones</b>	5,1	<b>6,0</b>	5,0
<b>14. La Dirección involucra al personal directivo en las decisiones estratégicas de la organización</b>	5,1	5,0	5,0
<b>7. La Dirección efectúa seguimiento al aporte general de todos los miembros de la organización al logro de los objetivos</b>	5,0	5,0	5,0

Fuente: elaboración propia, 2018

La moda representa la categoría de respuesta que más se repite, en este sentido, se observa que la variable seis (6) indica un alto grado de acuerdo en los empresarios, indicando que efectivamente en la organización se le da importancia a los procesos de socialización de la información recopilada y analizada por los funcionarios que toman las decisiones. Para el resto de las variables de este conjunto la categoría *acuerdo* (5) es la que más presencia tiene en las respuestas con una moda de 5 y promedio superior a 5,1 en casi todos los casos; por último, la mediana es un indicador de que el 50% de los empresarios mantuvo opiniones por encima de la categoría *acuerdo*. En síntesis, este grupo de aspectos fue el que mejor evaluación obtuvo en

comparación con las demás preguntas del cuestionario.

Tabla 14.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del pensamiento estratégico con puntajes superiores a 5*

	Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%
<b>19. Cuenta con la capacidad para hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado en su empresa</b>	0	0,0%	5	<b>71,4%</b>	2	28,6%
<b>9. La Dirección enfoca su esfuerzo en la elaboración de productos con calidad para mantener o mejorar su reputación</b>	1	14,3%	3	<b>42,9%</b>	3	<b>42,9%</b>
<b>6. En toda la organización se entiende la importancia de socializar la información recopilada y analizada por los agentes tomadores de decisiones</b>	2	28,6%	2	28,6%	3	<b>42,9%</b>
<b>14. La Dirección involucra al personal directivo en las decisiones estratégicas de la organización</b>	1	14,3%	4	<b>57,1%</b>	2	28,6%
<b>7. La Dirección efectúa seguimiento al aporte general de todos los miembros de la organización al logro de los objetivos</b>	1	14,3%	5	<b>71,4%</b>	1	14,3%

Fuente: elaboración propia, 2018

Desde otra perspectiva, la tabla 3 muestra la proporción de empresarios que se inclinaron por los diversos grados de acuerdo o desacuerdo. En primera instancia, se analiza de la tabla el alto porcentaje de funcionarios que está de *acuerdo* con la capacidad para hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes respecto a lo acostumbrado, denotando gran apertura y disposición en estas situaciones. Asimismo, la mayor parte (85,8%) está en *total acuerdo* y en *acuerdo* con que la dirección se esfuerza por elaborar productos con calidad. En cuanto al involucramiento del personal directivo en las decisiones estratégicas y el seguimiento al aporte de los miembros de la organización para el logro de los objetivos, se observa que la mayoría se concentra en la

categoría *acuerdo*; no se observaron respuestas en las categorías menores a moderado desacuerdo.

Tabla 15.

*Indicadores descriptivos del pensamiento estratégico entre 4,5 y 5 puntos*

	Media	Moda	Mediana
<b>22. Se implementa la planeación estratégica previo a dirigir un cambio importante en alguna de sus actividades en la empresa</b>	<b>4,9</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>2. La organización efectúa análisis de los factores macroeconómicos y del entorno tanto previsibles como imprevisibles que pudieran afectarla positiva o negativamente.</b>	4,7	<b>4,0</b>	5,0
<b>3. La Organización tiene mecanismos definidos de vigilancia comerciales que le permite visualizar cómo será el aspecto futuro de la organización</b>	4,7	5,0	5,0
<b>17. Durante el último periodo operacional (un año), la Pyme implementó nuevas o sustancialmente mejoradas prácticas empresariales para mejorar la eficacia de los sistemas de información, producción y logística.</b>	4,7	5,0	5,0
<b>5. Existen en la organización estrategias para la toma de decisiones que propendan por la adquisición de aquellas alternativas que signifiquen para ella el máximo beneficio.</b>	4,6	<b>3,0</b>	5,0
<b>4. Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar avances de productos y procesos que le permitan a esta adelantarse a los desafíos y establecer direcciones futuras</b>	4,6	5,0	5,0
<b>15. La organización define estrategias de gestión que le permiten identificar y usar nuevas tecnologías sustitutivas existentes.</b>	4,6	5,0	5,0
<b>18. La Dirección promueve positivamente el análisis de los errores de los miembros con cargos directivos.</b>	4,6	5,0	5,0
<b>20. Cuenta con la capacidad de respuesta y reorganización frente a un caso fortuito en su empresa</b>	4,6	5,0	5,0

Fuente: elaboración propia, 2018

En la tabla anterior, se agrupan las variables de planeación estratégica que arrojaron puntajes medios entre 4,5 y 5, asimilados a la categoría *moderado acuerdo* y tendiente hacia el *acuerdo*. El reporte de los datos de la mediana indica que nuevamente, el 50% de los



entrevistados está concentrado por encima de la categoría *acuerdo* (5); de igual manera, la moda sugiere una alta concentración en esta opinión en casi todas las preguntas del cuestionario, a excepción del número dos y el cinco.

En el caso de la existencia en la organización de estrategias para la toma de decisiones que propendan por la adquisición de aquellas alternativas que signifiquen para ella el máximo beneficio, se puede analizar que, a pesar de la buena valoración que dieron los entrevistados a este aspecto, la mayoría se inclina por estar en *moderado desacuerdo*, con fundamento en la moda = 3. Por otra parte, el reactivo cuatro relacionado con el análisis de factores macroeconómicos y del entorno tanto previsibles como imprevisibles que pudieran afectar positiva o negativamente la organización, se encontró que el grupo se decanta por la opción *moderado acuerdo*, con base en la moda = 4; adicionalmente, se destaca de este conjunto de variables que la implementación de la planeación estratégica previa a la dirección de un cambio importante en alguna de las actividades en la empresa es el elemento mejor valorado por los entrevistados, situándolo con una media = 4,9 claramente superior al resto. A continuación, se muestran los porcentajes reportados en este grupo.

Tabla 16.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del pensamiento estratégico con puntajes entre 4,5 y 5*

	Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>22. Se implementa la planeación estratégica previo a dirigir un cambio importante en alguna de sus actividades en la empresa</b>	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	2	28,6%

	Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
2. La organización efectúa análisis de los factores macro-económicos y del entorno tanto previsibles como imprevisibles que pudieran afectarla positiva o negativamente.	1	14,3%	2	28,6%	2	28,6%	2	28,6%
3. La Organización tiene mecanismos definidos de vigilancia comerciales que le permite visualizar cómo será el aspecto futuro de la organización	1	14,3%	1	14,3%	4	57,1%	1	14,3%
17. Durante el último periodo operacional (un año), la Pyme implementó nuevas o sustancialmente mejoradas prácticas empresariales para mejorar la eficacia de los sistemas de información, producción y logística.	0	0,0%	2	28,6%	5	71,4%	0	0,0%
5. Existen en la organización estrategias para la toma de decisiones que propendan por la adquisición de aquellas alternativas que signifiquen para ella el máximo beneficio.	2	28,6%	1	14,3%	2	28,6%	2	28,6%
4. Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar avances de productos y procesos que le permitan a esta adelantarse a los desafíos y establecer direcciones futuras	1	14,3%	2	28,6%	3	42,9%	1	14,3%
15. La organización define estrategias de gestión que le permiten identificar y usar nuevas tecnologías sustitutivas existentes.	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
18. La Dirección promueve positivamente el análisis de los errores de los miembros con cargos directivos.	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%
20. Cuenta con la capacidad de respuesta y reorganización frente a un caso fortuito en su empresa	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%	0	0,0%

Fuente: elaboración propia, 2018

Existe una clara tendencia en los empresarios hacia el acuerdo en las variables 22, 3, 17, 4, 15, 18 y 20, pues es en esta categoría donde se concentran los mayores porcentajes; sin embargo, contrasta el comportamiento de las preguntas 2 y 5, las cuales mantienen uniformidad de respuestas entre las categorías moderado desacuerdo y total acuerdo; señalando esta situación, la diversidad de posiciones, opiniones y perspectivas que existen en los entrevistados alrededor de estos temas. Continuando con el análisis, se presenta el tercer grupo de variables cuyos puntajes medios se ubicaron entre 4 y 4,5, tendientes así hacia la categoría *moderado acuerdo*.

Tabla 17.

*Indicadores descriptivos del pensamiento estratégico entre 4 y 4,5 puntos*

	Media	Moda	Mediana
<b>8. La Dirección actualmente adelanta mejora en los procesos de capacitación en cuanto a la implementación de actualizaciones tecnológicas</b>	<b>4,4</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>10. El mercado en el que opera su empresa en los últimos dos años ha mostrado crecimiento+</b>	<b>4,4</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>13. Durante el último periodo operacional (un año), la organización implementó un significativo y mejorado método de producción</b>	4,4	4,0	4,0
<b>21. Cuenta con la capacidad de adaptación fácil, rápida, ágil y dinámica frente al entorno cambiante global</b>	4,4	4,0	4,0
<b>16. La dirección recompensa la generación e implementación de ideas innovadoras.</b>	4,3	4,0	4,0
<b>12. Las políticas internas desarrolladas por la organización, se orientan hacia la generación de conocimientos a través de procesos y procedimientos automatizados</b>	4,1	4,0	4,0
<b>11. Actualmente se adelanta seguimiento y control de las habilidades de I+D por parte de los colaboradores</b>	4,0	4,0	4,0
<b>1. Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar información de la competencia que le permita adelantarse a los desafíos futuros</b>	3,9	4,0	4,0

Fuente: elaboración propia, 2018

En este caso, las respuestas se concentran en la categoría *moderado acuerdo* (4), señalado así por la moda = 4. Es palpable que el 50% de los entrevistados, representado por la mediana, esta vez se ubica por encima de esta categoría, disminuyendo de manera comparativa con los conjuntos de variables analizados anteriormente. Los aspectos mejor valorados por los empresarios son los esfuerzos de la Dirección por adelantar mejoras en los procesos de capacitación asociadas con la implementación de actualizaciones tecnológicas y la percepción positiva que ha tenido el mercado respecto a su crecimiento en los últimos años, con una media = 4,4 y moda = 5 para ambos casos.

Tabla 18.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del pensamiento estratégico con puntajes entre 4 y 4,5*

	Desacuerdo		Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>8. La Dirección actualmente adelanta mejora en los procesos de capacitación en cuanto a la implementación de actualizaciones tecnológicas</b>	1	14,3%	0	0,0%	2	28,6%	3	<b>42,9%</b>	1	14,3%
<b>10. El mercado en el que opera su empresa en los últimos dos años ha mostrado crecimiento</b>	1	14,3%	1	14,3%	0	0,0%	4	<b>57,1%</b>	1	14,3%
<b>13. Durante el último periodo operacional (un año), la organización implementó un significativo y mejorado método de producción</b>	0	0,0%	0	0,0%	5	<b>71,4%</b>	1	14,3%	1	14,3%
<b>21. Cuenta con la capacidad de adaptación fácil, rápida, ágil y dinámica frente al entorno cambiante global</b>	0	0,0%	0	0,0%	4	<b>57,1%</b>	3	42,9%	0	0,0%
<b>16. La dirección recompensa la generación e implementación de ideas innovadoras.</b>	0	0,0%	1	14,3%	4	<b>57,1%</b>	1	14,3%	1	14,3%
<b>12. Las políticas internas desarrolladas por la organización, se orientan hacia la generación de conocimientos a través de procesos y procedimientos automatizados</b>	0	0,0%	2	28,6%	3	<b>42,9%</b>	1	14,3%	1	14,3%
<b>11. Actualmente se adelanta seguimiento y control de las habilidades de I+D por parte de los colaboradores</b>	1	14,3%	0	0,0%	5	<b>71,4%</b>	0	0,0%	1	14,3%
<b>1. Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar información de la competencia que le permita adelantarse a los desafíos futuros</b>	0	0,0%	2	28,6%	4	<b>57,1%</b>	1	14,3%	0	0,0%

Fuente: elaboración propia, 2018

A pesar de existir algunos casos de *acuerdo* en temas relacionados con la planificación, en los datos mostrados por la tabla se comienza a observar la tendencia hacia la categoría *moderado acuerdo*, haciéndose evidente que hay una alta concentración en esta posición. Otra característica que surge de los porcentajes, es que en esta ocasión aparecen percepciones asociadas al *desacuerdo*.

#### 4.2. Prácticas de mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del Atlántico

En la siguiente sección, se abordan resultados para determinar cuáles son las prácticas de mejoramiento continuo que están presentes en las organizaciones del sector, con la finalidad de establecer estrategias que contribuyan a su implementación. Al igual que la metodología utilizada para el análisis de la planeación estrategia, se presentan estadísticos de tendencia central media, mediana y moda, tablas de frecuencia y porcentaje que ayuden a explicar los comportamientos observados en los datos.

Tabla 19.

*Indicadores descriptivos de las prácticas de mejoramiento continua con puntajes mayores a 5*

	Media	Moda	Mediana
43. Identifica cada funcionario de quien recibe los insumos y a quien debe entrega su trabajo	5,6	6,0	6,0
23. Conoce cuales son los procesos claves o críticos en su organización	5,4	6,0	6,0
44. Se llevan registros de las variables propias del trabajo cotidiano	5,3	5,0	5,0
24. Están estandarizados los procesos, productivos, logísticos, administrativos	5,1	6,0	5,0
33. Hay establecidas hojas de rutas para los pedidos	5,1	5,0	5,0
39. Esta establecida de manera formal la frecuencia para las reuniones de los comités	5,1	5,0	5,0
25. Existen indicadores para cada proceso	5,0	6,0	5,0
34. Están identificados los procesos que ocupan más tiempo	5,0	5,0	5,0

Fuente: elaboración propia, 2018

En este primer caso, se evalúan los ítems que alcanzaron puntajes promedio superiores a 5, correspondientes a la categoría *acuerdo*. Resulta prominente que los aspectos relacionados con la identificación del funcionario (variable 43) y el conocimiento de los procesos claves o críticos de la organización (variable 23) son las que más alta valoración obtuvieron, con una moda = 6; sin lugar a dudas, esto pone de manifiesto que para los empresarios son los aspectos de mayor importancia para la gestión. En general, todas las evaluaciones se concentraron en los niveles superiores de la escala, denotando así que están realmente presentes en las actividades diarias de la empresa.

Tabla 20.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del mejoramiento continuo con puntajes mayores a 5*

	Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>43. Identifica cada funcionario de quien recibe los insumos y a quien debe entrega su trabajo</b>	0	0,0%	0	0,0%	3	42,9%	4	57,1%
<b>23. Conoce cuales son los procesos claves o críticos en su organización</b>	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	4	57,1%
<b>44. Se llevan registros de las variables propias del trabajo cotidiano</b>	0	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%
<b>24. Están estandarizados los procesos, productivos, logísticos, administrativos</b>	0	0,0%	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%
<b>33. Hay establecidas hojas de rutas para los pedidos</b>	1	14,3%	0	0,0%	3	42,9%	3	42,9%
<b>39. Esta establecida de manera formal la frecuencia para las reuniones de los comités</b>	0	0,0%	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
<b>25. Existen indicadores para cada proceso</b>	1	14,3%	1	14,3%	2	28,6%	3	42,9%

<b>34. Están identificados los procesos que ocupan más tiempo</b>	1	<b>14,3%</b>	0	0,0%	4	57,1%	2	28,6%
---	---	--------------	---	------	---	-------	---	-------

Fuente: elaboración propia, 2018

A pesar del alto grado de acuerdo sobre la existencia de procesos de mejora continua, hay algunos empresarios que manifestaron su moderado desacuerdo en los elementos vinculados a la utilización de hojas de rutas para pedidos, indicadores de proceso y la identificación de procedimientos y actividades que ocupan más tiempo, cada una con 14,3% de la muestra respectivamente; de resto, es claro que la concentración de los porcentajes tiende a opiniones de *acuerdo o total acuerdo*.

Tabla 21.

*Indicadores descriptivos de las prácticas de mejoramiento continua con puntajes entre 4,5 y 5*

	<b>Media</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>
<b>32. Existen señales que indiquen el estado de los procesos</b>	4,9	5,0	5,0
<b>37. El personal participa en el análisis y solución de problemas</b>	4,9	<b>6,0</b>	5,0
<b>35. Se lleva registro de los días de atrasos en las entregas</b>	4,6	4,0	4,0
<b>40. Se ha generado formación en la técnica de lluvias de ideas</b>	4,6	5,0	5,0

Fuente: elaboración propia, 2018

En este grupo, conformado por variables que reportaron puntajes entre 4,5 y 5, es posible identificar que la mayor parte de los entrevistados está en total acuerdo con que el personal participa en el análisis y solución de problemas, con una moda = 6. En contraste, hay un moderado acuerdo en los empresarios sobre la gestión de los registros de entregas atrasadas con una moda = 4; entretanto, la mediana expone que la mitad de estos posiciona sólidamente su opinión en el nivel 5 o superior, es decir, *acuerdo o total acuerdo*.

Tabla 22.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del mejoramiento continuo con puntajes entre 4,5 y 5*

	Desacuerdo		Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>32. Existen señales que indiquen el estado de los procesos</b>	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	<b>57,1%</b>	2	28,6%
<b>37. El personal participa en el análisis y solución de problemas</b>	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	1	14,3%	3	<b>42,9%</b>
<b>35. Se lleva registro de los días de atrasos en las entregas</b>	0	0,0%	0	0,0%	4	<b>57,1%</b>	2	28,6%	1	14,3%
<b>40. Se ha generado formación en la técnica de lluvias de ideas</b>	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	3	<b>42,9%</b>	1	14,3%

Fuente: elaboración propia, 2018

Los datos corroboran lo encontrado en el análisis descriptivo, dicho de otro modo, es claro que los porcentajes se concentran en la categoría 5 o superior para todos los casos, excepto en la pregunta 35, donde se observa que la mayoría está *moderadamente en acuerdo*; este hallazgo sugiere que hay fortalezas en las señales que indiquen el estado de procesos, la participación del equipo para resolver problemas y la formación en técnicas como la lluvia de ideas, mientras que el registro de atrasos en las entregas tiene elementos que pueden mejorarse.

Tabla 23.

*Indicadores descriptivos de las prácticas de mejoramiento continuo con puntajes entre 4 y 4,5*

	Media	Moda	Mediana
<b>31. Existen mecanismos, encuestas o instrumento que midan la satisfacción del cliente externo.</b>	4,4	6,0	4,0
<b>41. Existen planes de acción que contenga el pasado presente y futuro</b>	4,4	4,0	4,0
<b>45. Se promueve o premia el aporte de ideas para la mejora continua</b>	4,4	4,0	4,0
<b>46. Se ha impartido capacitación para la formulación de proyectos de mejora</b>	4,3	4,0	4,0



	Media	Moda	Mediana
30. Existen mecanismos, encuestas o instrumento que midan la satisfacción del cliente interno.	4,3	5,0	5,0
36. Se siguen los pasos seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y mantener en los puestos de trabajo	4,3	4,0	4,0
27. Se ha implementado la metodología del ciclo de la calidad: PHVA	4,1	4,0	4,0
28. Es de conocimiento de todos en la empresa los diferentes Indicadores, acciones correctivas y preventivas establecidas.	4,1	5,0	5,0
26. Se ha impartido formación sobre las nueve herramientas de calidad: histogramas; Pareto; causa-efecto; radar; correlación; diagrama flujo; lista chequeo	4,0	4,0	4,0

Fuente: elaboración propia, 2018

En orden de importancia se exponen los resultados de las variables que alcanzaron puntajes medios entre 4 y 4.5. Por los datos arrojados por la moda, es posible identificar que los mecanismos como encuestas e instrumentos similares para medir satisfacción del cliente, son utilizados ampliamente por los empresarios. En contraposición, hay un grado de *moderado acuerdo* frente a la mayoría de las demás variables analizadas del mejoramiento continuo en este conjunto.

Tabla 24.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del mejoramiento continuo con puntajes entre 4 y 4,5*

	Desacuerdo		Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
31. Existen mecanismos, encuestas o instrumento que midan la satisfacción del cliente externo.	1	14,3%	1	14,3%	2	28,6%	0	0,0%	3	42,9%
41. Existen planes de acción que contenga el pasado presente y futuro	0	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	2	28,6%	1	14,3%

	Desacuerdo		Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
45. Se promueve o premia el aporte de ideas para la mejora continua	0	0,0%	0	0,0%	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%
46. Se ha impartido capacitación para la formulación de proyectos de mejora	0	0,0%	2	28,6%	3	42,9%	0	0,0%	2	28,6%
30. Existen mecanismos, encuestas o instrumento que midan la satisfacción del cliente interno.	1	14,3%	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%
36. Se siguen los pasos seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y mantener en los puestos de trabajo	0	0,0%	1	14,3%	4	57,1%	1	14,3%	1	14,3%
27. Se ha implementado la metodología del ciclo de la calidad: PHVA	1	14,3%	0	0,0%	3	42,9%	3	42,9%	0	0,0%
28. Es de conocimiento de todos en la empresa los diferentes Indicadores, acciones correctivas y preventivas establecidas.	2	28,6%	0	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%
26. Se ha impartido formación sobre las nueve herramientas de calidad: histogramas; Pareto; causa-efecto; radar; correlación; diagrama flujo; lista chequeo	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	1	14,3%	1	14,3%

Fuente: elaboración propia, 2018

Se confirma en los porcentajes que la pregunta 31 es la mejor valorada, mientras que para el resto (exceptuando los ítems 30 y 28) la representatividad se aglomera en la categoría *moderadamente de acuerdo*. Otro elemento que surge en los datos analizados es la consideración de algunos empresarios a estar en *desacuerdo* o *moderadamente en desacuerdo* con las prácticas señaladas; sugiere este resultado que probablemente en estas pymes no se están llevando a cabo procesos que fomenten la mejora continua de forma concreta.

Tabla 25.

*Indicadores descriptivos de las prácticas de mejoramiento continua con puntajes entre 3,4 y 4*

	Media	Moda	Mediana
29. Hay mecanismos a prueba de error en los procedimientos	3,9	4,0	4,0

	Media	Moda	Mediana
42. Hay un programa de entrenamiento de liderazgo	3,9	4,0	4,0
38. Existe una matriz de polifuncionalidad establecida para permitir el crecimiento de los empleados	3,7	4,0	4,0
47. Hay una estructura para motivar, filtrar, costear y coordinar la ejecución de los proyectos de mejora.	3,7	3,0	4,0
49. Hay un sistema de divulgación de los resultados de la implementación de las mejoras	3,7	2,0	4,0
48. Se ha determinado una forma de participación de los beneficios de implementación de la mejora	3,4	3,0	3,0

Fuente: elaboración propia, 2018

Finalmente, se presenta el último grupo de la dimensión de mejoramiento continuo que obtuvo puntajes medios menores a 4; en este sentido, el primer elemento que resalta es la mediana, cuyo valor está alrededor de la categoría *moderadamente de acuerdo*, indicando esto que más del 50% de los encuestados se concentró en este nivel o superior. Este dato se complementa con la moda = 4 mostrada por los tres primeros ítems (29, 42 y 38); por su parte, las modas < 3, son un indicador que sugiere la tendencia hacia posiciones en *desacuerdo*.

Tabla 26.

*Porcentaje de acuerdo o desacuerdo en variables del mejoramiento continuo con puntajes entre 3,4 y 4*

	Desacuerdo		Moderado desacuerdo		Moderado acuerdo		Acuerdo		Total acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
29. Hay mecanismos a prueba de error en los procedimientos	1	14,3%	1	14,3%	4	57,1%	0	0,0%	1	14,3%
42. Hay un programa de entrenamiento de liderazgo	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%
38. Existe una matriz de polifuncionalidad establecida para permitir el crecimiento de los	1	14,3%	1	14,3%	4	57,1%	1	14,3%	0	0,0%

empleados						
47. Hay una estructura para motivar, filtrar, costear y coordinar la ejecución de los proyectos de mejora.	1 14,3%	2 28,6%	2 28,6%	2 28,6%	0 0,0%	
49. Hay un sistema de divulgación de los resultados de la implementación de las mejoras	2 28,6%	1 14,3%	2 28,6%	1 14,3%	1 14,3%	
48. Se ha determinado una forma de participación de los beneficios de implementación de la mejora	1 14,3%	3 42,9%	2 28,6%	1 14,3%	0 0,0%	

Fuente: elaboración propia, 2018

Tal como se evidenció en los datos descriptivos, los porcentajes ponen de manifiesto que para los tres primeros ítems existe mayor representatividad de empresarios hacia el *moderado acuerdo*; por otra parte, en la presencia de una estructura para motivar, filtrar, costear y coordinar proyectos de mejora no se hace presente una tendencia clara, pues las opiniones son uniformes en las diferentes categorías; no siendo así para las dos últimas preguntas, las cuales sí exponen el grado de desacuerdo de los entrevistados. Los resultados permiten determinar que, el aspecto de mayor falencia en los procesos de mejoramiento continuo, es sin duda, el establecimiento de un mecanismo de participación de los beneficios de la implementación de la mejora.

#### 4.3. Describir la influencia del pensamiento estratégico en el mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del Atlántico.

Por medio de la aplicación del coeficiente de correlación R de Pearson a los puntajes totales de la escala Likert para las dimensiones de planeación estratégica y mejoramiento continuo, fue posible determinar la relación entre estas dos variables en la organización. Para ello, se utilizó el procedimiento de correlaciones bivariadas en SPSS, la cual arroja la matriz con

los resultados que a continuación se presentan.

Tabla 27.

*Coeficiente de correlación R de Pearson entre pensamiento estratégico y mejoramiento continuo*

		Puntaje total de pensamiento estratégico	Puntaje total de mejoramiento continuo
<b>Puntaje total de pensamiento estratégico</b>	Correlación de Pearson	1	<b>,971**</b>
	Sig. (bilateral)		0.00
	N	7	7
<b>Puntaje total de mejoramiento continuo</b>	Correlación de Pearson	<b>,971**</b>	1
	Sig. (bilateral)	0.00	
	N	7	7

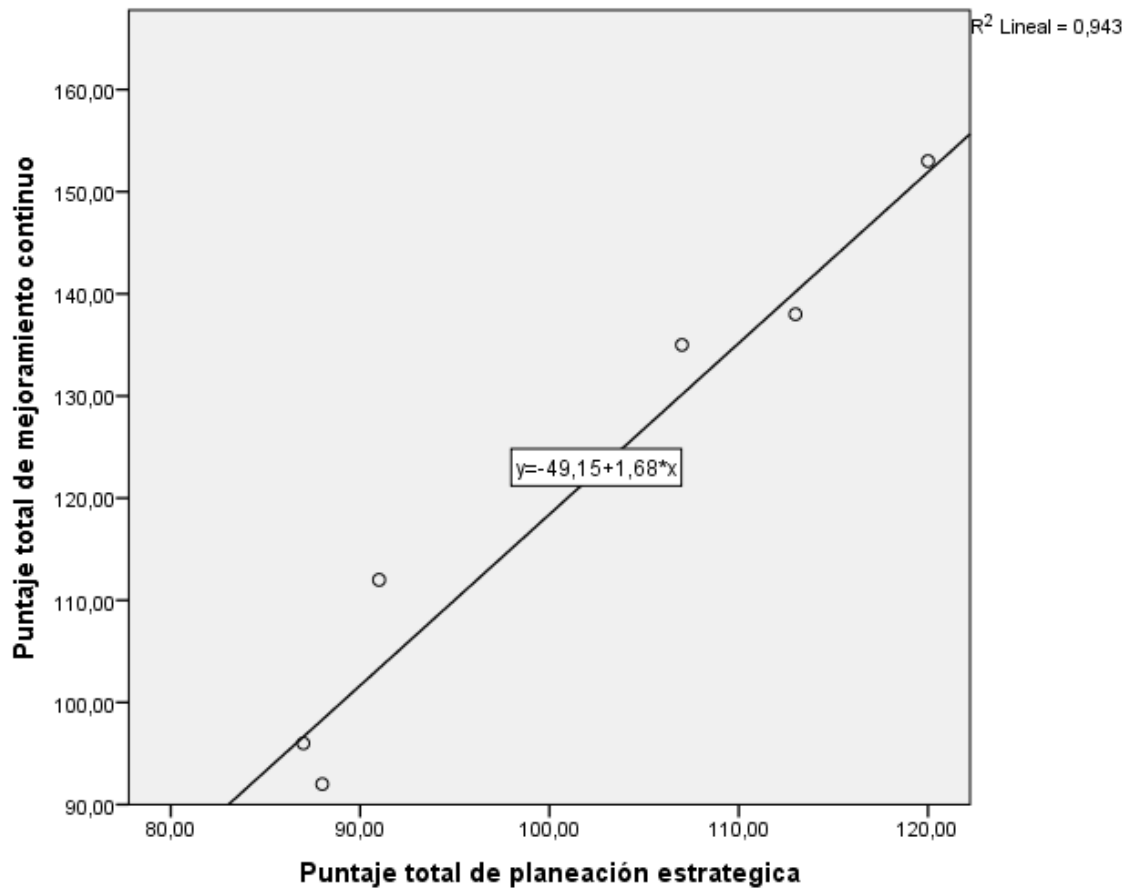
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: elaboración propia, 2018

De acuerdo a los datos, es notorio que existe una fuerte correlación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo, demostrado por  $R = 0.971$  con  $p < 0.05$ , lo cual indica que es estadísticamente significativo. Es posible confirmar entonces que los empresarios que cuentan con un pensamiento estratégico en la dirección de las pymes también tendrán en esa misma magnitud la orientación hacia prácticas asociadas al mejoramiento continuo de los procesos; dicha relación se puede observar en el siguiente gráfico de dispersión.

Ilustración 1.

*Gráfico de dispersión pensamiento estratégico y mejoramiento continuo*



Fuente: elaboración propia, 2018

El gráfico muestra primeramente los diversos puntajes alcanzados por los siete empresarios en las dos dimensiones analizadas, evidenciándose de manera clara que aquellos con bajos puntajes en la planificación estratégica tienden a tener los mismos resultados en el mejoramiento continuo, y viceversa. Adicionalmente, se observa la recta de regresión que emula el comportamiento de los datos, dada por  $y = -49,15 + 1,69x$ , ecuación ésta que serviría de apoyo para proyectar cómo los puntajes de planeación incidirán en el mejoramiento continuo; asimismo, se muestra el valor  $R^2 = 0,943$  que no es más que el coeficiente R de Pearson elevado

al cuadrado, y puede interpretarse como que el 94,3% de varianza del puntaje del mejoramiento continuo viene explicada (es causa) de la planificación estratégica, concluyéndose que efectivamente hay una incidencia importante en este aspecto.

#### **4.4. Acciones propuestas con base en el pensamiento estratégico para el fortalecimiento del mejoramiento continuo la pyme del sector químico.**

El propósito de este segmento es delinear a manera de propuesta, algunas estrategias que pudiesen aplicar las pymes para fortalecer sus procesos de mejora continua, fundamentado en el pensamiento estratégico y tomando como argumento la fuerte relación que existe entre estas dos variables. En primer lugar, es necesario reconocer cuáles son las áreas de la planificación estratégica que presentan oportunidades de mejora, basando esta identificación en los resultados del objetivo específico 1; por ello, entre las variables que arrojaron los menores grados de acuerdo fueron:

- Durante el último periodo operacional (un año), la organización implementó un significativo y mejorado método de producción.
- Cuenta con la capacidad de adaptación fácil, rápida, ágil y dinámica frente al entorno cambiante global.
- La dirección recompensa la generación e implementación de ideas innovadoras.
- Las políticas internas desarrolladas por la organización, se orientan hacia la generación de conocimientos a través de procesos y procedimientos automatizados.
- Actualmente se adelanta seguimiento y control de las habilidades de I+D por parte de los colaboradores.
- Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar información de la competencia que le permita adelantarse a los desafíos futuros.

Por lo tanto, con base en estos aspectos es posible trazar algunos cursos de acción que permitan incorporar el mejoramiento continuo a través del análisis de los puntos débiles y oportunidades de desarrollo que tienen estos procesos; por ello, la tabla que se expone seguidamente propone estrategias para fortalecer estos elementos.

Tabla 28.

*Áreas de mejora y ámbitos de aplicación*

<b>Áreas de oportunidad</b>	<b>Ámbito de aplicación</b>	<b>Área líder</b>
<b>Incorporación de métodos de producción</b>	Producción	Operaciones
<b>Capacidad para adaptarse al entorno</b>	Análisis estratégico	Gerencial
<b>Estimulación y sistemas de recompensas para la innovación</b>	Gestión de la innovación	Gerencial
<b>Gestión del conocimiento</b>	Tecnologías de la información y la Comunicación	Tecnológica
<b>Gestión de capacidades de I+D</b>	Investigación y desarrollo	Investigación
<b>Análisis de información de mercado</b>	Inteligencia de negocio	Marketing

Fuente: elaboración propia, 2018

Incorporar mecanismos que contribuyan a mejorar el método de producción actual es un factor clave que representaría una oportunidad para alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Concretamente, se plantea una estrategia basada en el diagnóstico y control actual de los procesos productivos para así determinar sus falencias, acompañado de una capacitación acorde a estos nuevos métodos y con un sistema de indicadores que evalúen el éxito con base en el establecimiento de objetivos y metas claras, medibles y reales.

Por otra parte, el análisis estratégico es fundamental en cualquier organización, apoyado principalmente en herramientas que faciliten la recopilación, procesamiento y análisis de información para la toma de decisiones. Entre éstas, una de las más usadas y de menor complejidad es la evaluación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA),



la cual proporciona datos clave, a través de un proceso de reflexión que involucra todas las áreas de la organización, para la identificación de elementos críticos con potencialidad para impactar en las operaciones; con base en ello, se genera entonces un conjunto de micro estrategias bien definidas que permiten, entre otras cosas, convertir las oportunidades y amenazas aprovechando las fortalezas; minimizar las debilidades con base en el desarrollo de las oportunidades y evitando así las amenazas.

El desarrollo de un plan estratégico claro que contenga objetivos, metas, indicadores y responsables, orientados por la filosofía organizacional (misión, visión, valores) podría guiar a la organización hacia estados de mejora continua, dado que la evaluación periódica de estos elementos abre paso a prácticas de gestión en donde la revisión profunda, analítica y reflexiva de los procesos, se transforma en un aspecto medular de la dirección para garantizar su crecimiento.

En otro orden de ideas, fomentar la innovación en la organización de manera formal y organizada es sin duda un mecanismo que favorece, no solo aspectos relacionados con la producción, sino además impactaría de manera importante en la motivación del personal, dado que el sentido de ser escuchado y tomado en cuenta, probablemente generaría un fuerte estímulo para seguir aportando ideas creativas sobre la forma de mejorar las actividades y productos; sin embargo, la creación e implementación de la innovación no debe ser cuestión de azar, por el contrario, requiere de un sistema de gestión que permita planificar y medir los resultados de este tipo de acciones.

Seguidamente, las políticas internas orientadas a la creación de procesos y procedimientos automatizados con apoyo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y que en consecuencia generan conocimiento a la organización, es una estrategia que

podría fortalecer notablemente el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la empresa y la optimización de todas sus actividades, puesto que en general, los métodos de trabajo se desarrollarán de manera más eficiente.

Otro elemento relacionado con la innovación, son los procesos de investigación y desarrollo que se adelantan en la organización. Específicamente en esta área, el seguimiento y control de las capacidades del personal especializado que contribuya con la generación de nuevo conocimiento para la mejora de procesos, resulta una estrategia con alto potencial para impactar la gestión y resultados de la organización. Al igual que otras acciones de este tipo, requiere de una plataforma de apoyo completa que integre, entre otros elementos, un sistema de planificación que oriente la I+D en función de los objetivos estratégicos, la capacitación continua y la asignación de recursos clave.

Por último, en la dinámica económica de la organización, la información desempeña un rol fundamental, pues conduce a una efectiva toma de decisiones y a gestar un conocimiento profundo del contexto. En este sentido, identificar las características del mercado en todas las dimensiones que implica (clientes, regulaciones, competidores, entre otros) es un factor determinante para superar los desafíos que impone el comercio en la era actual. Para ello, existen diversas herramientas que la empresa tiene a su disposición para crear estrategias que propicien el aprovechamiento de los datos del entorno y convertirla en información útil, apoyado de la conocida inteligencia de negocios. En términos simples, las técnicas de esta área permiten recabar, procesar y analizar información de distintas fuentes del mercado para transformarla en insumos para el proceso de toma de decisiones.

Todas estas estrategias sugeridas requieren del esfuerzo y compromiso de toda la

organización, para que así se puedan generar resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Sin un plan que direcciona las acciones en función de los objetivos de mayor trascendencia, es poco probable que el éxito se materialice; por consiguiente, la medición, seguimiento y control de los procesos es un factor fundamental para que la gerencia tenga conciencia sobre sus avances; lo que, a fin de cuentas, se traduce en la implementación de procesos de mejora continua. A continuación, se presenta una compilación de estas orientaciones de manera más detallada.

Tabla 29.

*Estrategias para impulsar el mejoramiento continuo y su impacto en la organización*

<b>Estrategia</b>	<b>Impacto esperado en el mejoramiento continuo</b>	<b>Impacto potencial en la organización</b>
<b>Incorporar mejores métodos de producción</b>	Medición de los resultados antes y después de la implementación de nuevos métodos de producción.	a) Optimización de procesos productivos. b) Reducción de costos y gastos operacionales.
<b>Capacidad para adaptarse al entorno</b>	Análisis y seguimiento de los factores internos y externos de la organización para reorientar y ajustar los objetivos estratégicos.	a) Conocimiento profundo del entorno. b) Diseño de estrategias agresivas o adaptativas de forma proactiva y no reactiva.
<b>Estimulación y sistemas de recompensas para la innovación</b>	Planificación, medición, seguimiento y control de los procesos de innovación que se adelanten en la organización.	a) Estimular el pensamiento creativo en los profesionales. b) Creación de ventajas competitivas diferenciadoras en el mercado con base en la innovación.
<b>Gestión del conocimiento</b>	Desarrollar sistemas apoyados en las TIC para optimizar procesos contribuye al análisis y seguimiento de estos; además, se cumple con el ciclo de la mejora continua a través de la retroalimentación de información.	a) el conocimiento generado sirve de insumo para el proceso de toma de decisiones estratégicas. b) Mayor eficiencia en los procesos permite su optimización, reduciendo así factores como tiempo, esfuerzo y costos.
<b>Gestión de capacidades de I+D</b>	Apoya la innovación y, por ende, contribuye a la creación	a) Desarrollo de procesos y productos más eficientes.

	de espacios para la mejora continua, por medio de la investigación y desarrollo constante.	b) Generación de nuevos conocimientos (Patentes).
<b>Análisis de información de mercado</b>	Crear procesos de retroalimentación de los cambios del mercado para así ajustar estrategias comerciales.	a) Adaptación a los cambios del entorno con base en el análisis de los aspectos de mayor impacto del mercado b) Acciones proactivas.

Fuente: elaboración propia, 2018

### Discusiones

En esta sección se realiza una reflexión de los resultados a la luz de la teoría y hallazgos de otras investigaciones en el área de pensamiento estratégico y mejoramiento continuo, con la finalidad de ofrecer una interpretación más clara y precisa de los elementos surgidos en el estudio; por tal razón, se hace necesario confrontar algunas posiciones de la literatura frente al tema abordado.

En primera instancia, cabe recordar la visión de Mintzberg (1997) sobre la estrategia, la cual definió como el conjunto de patrones que integran de manera coordinada acciones que conduzcan a lograr metas y políticas; desde esta perspectiva, la investigación intenta determinar cuáles son los elementos que podrían contribuir a que las pymes del sector químico alcancen niveles de competitividad superior con base en dos procesos fundamentales: la planificación estratégica y el mejoramiento continuo.

En este sentido, las fortalezas evidenciadas en las empresas objeto de estudio indican que existe capacidad en el capital humano para abordar tareas nuevas e incluso diferentes a lo que se acostumbra; de este modo, se infiere que, en la mayoría de estas pymes, hay flexibilidad y apertura para aceptar el cambio, elemento importante que permite motorizar el crecimiento de

una organización; esta idea se puede relacionar con la fundamentación hecha por Santos, López y Tres palacios (2013) sobre la importancia del aprendizaje organizacional como una capacidad estratégica que le permite a las organizaciones competir en un mundo globalizado y complejo.

Por otra parte, es observable que el esfuerzo por elaborar productos de calidad con la finalidad de mantener la reputación es una característica altamente valorada por los líderes de la organización, indicando que puede haber disposición para adoptar medidas para continuar afianzando el mejoramiento continuo en los procesos productivos. Esta relación entre reputación de la organización basada en la calidad del producto ha sido estudiada por Board y Meyer-ter-Vehn (2013), quienes plantean que el mercado responde a los estímulos generados en la percepción de calidad, creando así confianza en la empresa.

Aspectos como la participación, la contribución y seguimiento del personal al logro de objetivos y la socialización de la información son pilares fundamentales de las organizaciones analizadas; estas son situaciones positivas que pueden ser fortalecidas aún más como parte de la estrategia corporativa y, de este modo, fomentar el desarrollo del capital humano, tal como se ha mencionado en estudios como los de Purce (2014) sobre el impacto de estas acciones en el personal de una organización.

En cuanto a las prácticas de mejoramiento continuo, resultó palpable la preocupación del personal por identificar de quien recibe los insumos en un proceso y a quien entregar el producto realizado; implicando así, la existencia implícita de claridad operacional sobre el significado de clientes internos, las entradas y salidas de las actividades entre otros aspectos. De este modo, la empresa reconoce su orientación hacia procesos, lo cual podría significar una mejora en su desempeño en el largo plazo, tal como lo han planteado Kohlbacher y Reijers (2013),

exponiendo que esta estructura organizativa y la medición del rendimiento conducen al crecimiento y desarrollo de la organización.

Asimismo, la alta gerencia conoce de forma clara cuales son los procesos clave y críticos de la empresa; además, cuentan con mecanismos para registrar las variables propias del trabajo cotidiano, estandarizando así los procesos relacionados con la producción, logística y administración, lo cual es congruente con un enfoque orientado a la mejora continua en estos aspectos.

En contraste, existen áreas donde se hacen presente de forma relevante las oportunidades de mejora; en este sentido, se puede mencionar primeramente los mecanismos a prueba de errores en los procedimientos, las falencias en los programas de entrenamiento, herramientas organizacionales para permitir el crecimiento de empleados, la asignación de recursos integrales para impulsar proyectos de mejora, la poca presencia de sistemas para divulgar las optimizaciones realizadas en la organización y la participación del personal en los beneficios que esto conlleva.

Específicamente en estos puntos mencionados Calvo, Picón, Ruiz y Cauzo (2013) señalan la existencia de tres dimensiones que conducen al éxito empresarial, a saber: la gestión estratégica del recurso humano, las alianzas y asociaciones; y procesos. En este sentido, vale la pena resaltar la importancia de incrementar el esfuerzo por mejorar en estos factores de manera prioritaria, con el fin de impedir que se conviertan en el mediano o largo plazo en problemas de mayor complejidad que impacten el crecimiento de la pyme.

Los hallazgos sugieren que existe en parte de los empresarios una posición favorable hacia el pensamiento estratégico, definido por Ohmae (2004) como una combinación integrada

de métodos analíticos que fomentan la flexibilidad mental y así generar ventajas competitivas en la organización. Esta forma de pensar, podría contribuir a mejorar la competitividad a través de la estrategia, tal como lo ha confirmado Porter (1982) a través de los últimos años de investigación en esta área.

Respecto a esta relación, entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo, el estudio confirmó la existencia de una correlación fuerte y positiva entre estos dos grandes aspectos. En virtud de ello, Hutchins (2016) sostiene que a través de la planificación estratégica es posible alcanzar el desarrollo sostenible de procesos de mejora continua en la organización, pues el simple hecho de establecer claramente un sistema para evaluar las acciones en pro de unos objetivos, hace que necesariamente se incurra en mecanismos de medición y retroalimentación para redireccionar los esfuerzos, en caso de ser requerido.

Una aproximación similar la realiza Singh y Singh (2012); sostienen que la gestión estratégica de la calidad es elemento clave para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones; igualmente lo plantean Bon y Mustafá (2013) quienes demuestran que el mejoramiento continuo puede llegar a ser un factor crítico para impulsar la innovación en los productos y servicios de las empresas.

### Conclusiones

Producto del análisis realizado y la reflexión sobre los aspectos señalados en los resultados, es posible concretar algunas ideas concluyentes sobre el tema; por tal razón, se realizará una descripción detallada de estos elementos que servirán de apoyo para responder a los planteamientos e interrogantes de la investigación:

- El instrumento cuenta con una alta confiabilidad medida a través del alfa de Cronbach ( $\alpha = 0.980$ ), indicando que los resultados y conclusiones que se derivan de éste cuentan con la validez científica adecuada, pudiendo ser aplicado de forma confiable en otras áreas.
- El pensamiento estratégico en los líderes de la organización se caracteriza por cinco elementos principales: a) hay un énfasis por ofrecer al mercado productos de calidad, como mecanismo para afianzar la reputación de la empresa; b) existe flexibilidad mental para acometer tareas y actividades novedosas las actividades de la empresa; c) se implementa la socialización de la información como elemento clave para la toma de decisiones; d) se fomenta la participación y contribución de los miembros de la pyme para el logro de los objetivos.
- Las mayores oportunidades de mejora en cuanto al pensamiento estratégico se presentan en los mecanismos para analizar la información referente al mercado, específicamente la competencia, como una vía para enfrentar los desafíos futuros y la incertidumbre propia de la dinámica del entorno. Se concluye que, en este aspecto, es necesario dirigir acciones que contribuyan al conocimiento profundo de las variables de mercado que puedan afectar a la pyme.



- Si bien los puntajes de la dimensión de pensamiento estratégico se concentran hacia las categorías de acuerdo, hay algunos directivos que no mostraron esta misma posición en las áreas relacionadas con procesos de capacitación sobre liderazgo, actualización tecnológica, el impulso de la investigación y desarrollo; esto denota un cambio en el corto plazo que permita ofrecer programas de formación e investigación para que se comprenda la importancia de estos elementos en el desarrollo y crecimiento de la pyme.
- Al igual que en punto anterior, algunas organizaciones presentan dificultades para aplicar la planificación estratégica, en cuanto al análisis del macro entorno, tales como vigilancia comercial, medidas e indicadores macroeconómico de impacto para el sector y mecanismos para la toma de decisiones.
- Por otra parte, las prácticas de mejoramiento continuo más importantes son las relacionadas con una cultura orientada a procesos y la medición de estos por medio de indicadores de gestión que permitan corregir y plantear acciones de mejora, tanto correctivas como preventivas. Este hecho, es un elemento positivo que podrá conducir a la pyme hacia el éxito en sus operaciones en el largo plazo; por lo tanto, se puede confirmar que existe en este tipo de organizaciones una estructura que abre paso al desarrollo y crecimiento.
- Se comprobó la relación estadísticamente significativa entre los elementos del pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo ( $R=.971$ ), resultado que permite concluir que las acciones que se deriven de este aspecto repercutirán de forma positiva y relevante en los procesos de crecimiento y mejora de la organización; por ello, hacer que el empresario comprenda la importancia de esta interrelación es un factor determinante para que logre los objetivos que se plantee.

### Recomendaciones

Con base en las principales conclusiones del estudio es posible realizar algunas recomendaciones que contribuyan a la pyme del sector químico a lograr estados de mejor desarrollo y crecimiento, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades para así aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno. A continuación, se mencionan las más relevantes desde el punto de vista del investigador:

- Informar y socializar los resultados del estudio en los gerentes entrevistados, es la primera recomendación que surge como una cooperación entre academia y empresa para contribuir así al progreso de sus actividades productivas.
- Aprovechar las fortalezas evidenciadas en el pensamiento estratégico relacionado con ofrecer productos de calidad para ganar reputación, es sin duda alguna una potencial fuente de ventaja competitiva. En este sentido, es recomendable llevar a cabo acciones que no descuiden estos procesos y, a la par, considerar la evaluación continua de la percepción del cliente respecto a los productos que utiliza de la compañía.
- Se debería continuar fomentando la participación activa de los miembros de la pyme en la toma de decisiones y socialización de la información, por medio del reforzamiento positivo y la motivación. Esto posiblemente cree en el recurso humano mayor compromiso, lealtad, sentido de pertenencia y estimulación para generar ideas novedosas que impulsen la mejora de lo que consideran *su empresa*.
- A pesar de los avances que se deben realizar en materia de análisis y procesamiento de información para conocer la dinámica del macro entorno (mercado, economía, vigilancia tecnológica etc.), es positivo que exista en el capital humano la flexibilidad para enfrentar nuevos retos en las actividades rutinarias; en este sentido, se puede recomendar que esta

capacidad sea aprovechada a través de programas de formación y capacitación en áreas modulares como producción, liderazgo y analítica (inteligencia de negocios) que ofrezca una visión mucho más integral de la organización.

- Es posible fomentar la innovación utilizando para ello la investigación y desarrollo; esta reflexión se apoya en los hallazgos en esta materia, sin embargo, se deben crear mecanismos que gestionen esto de forma organizada y sistemática para que las propuestas, proyectos de mejora y otros, se planifiquen y ejecuten conforme a los objetivos organizacionales.
- Las estrategias planteadas en el estudio son susceptibles de ser profundizadas y mejoradas con la participación e integración de los empresarios y principales líderes de la organización. Por ello, se recomienda que éstas sean socializadas para así poder construir una visión mucho más integral y completa de los cursos de acción que se deben seguir para alcanzar el tan anhelado éxito.
- Se espera que la evidencia estadística que confirma la relación entre el pensamiento estratégico y el mejoramiento continuo, impulse nuevas líneas de investigación en esta área, centradas en los aspectos modulares de la gestión en las pymes. Atendiendo a los resultados, se sugieren temas relacionados con la gestión de la información y el conocimiento, la formación y capacitación en TIC, liderazgo y planificación, el fomento de la investigación y el desarrollo como mecanismo para la innovación, la orientación hacia procesos como vía para el crecimiento de la pyme, entre otros.

### Referencias

- Álvarez, H. y Kuratomi, I. 2005. Pensamiento estratégico en mantenimiento. (Recuperado el 20-10-2005).
- Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- ANIF. (2016). riesgo industrial. *riesgo industrial*, 1-265.
- Anif. (2016). riesgo industrial. *riesgo industrial*, 149.
- Barra, r. (1985). círculos de calidad en operación. (D. A. Jaled, Trad.) Bogota, Cundinamarca, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 25 de 10 de 2017
- Board, S., & Meyer-ter-Vehn, M. (2013). Reputation for quality. *Econometrica*, 81(6), 2381-2462.
- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
- Bowman Cliff: La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall, 1996. Edición en español, 150 Pág.
- Bruce & Andy. Pensamiento estratégico, edi Dorling kindersley 2009 Buenos Campus, E. Dirección estratégica de la empresa, Metodología, técnicas y casos. Edit. Pirámide, 5ta edic. Madrid 1996. 399 Pág.
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115-143.
- Cárdenas Gómez , L., & Fecci Pérez , E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la. *Síntesis Tecnológica.*, V.3 (Nº 2), 59-67. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/sintec/v3n2/art02.pdf>
- Castañeda, L. 2001. Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes. Ediciones Poder, México (México).

- Castillo, A. E., Velandia, G. J., Hernández, P. E., & Archibold, W. G. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYMES exportadoras del sector industrial en Colombia. P.22
- Cendros, Jesús (2001). Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Ediciones Gato Azul. Venezuela.
- CEPAL. (2010). *políticas de apoyo a las pymes en America Latina* (Vol. 107). Chile: publicaciones de las naciones unidas.
- Chase, R., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2001). Administración de Producción y Operaciones (octava ed.). (S. A. lyli, Ed., A. García Rocha, & M. Ciociano González, Trans.) Santa Fe, Cundinamarca, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México DF: McGraw Hill.
- Chirinos, E., Rivero, e., Méndez, E., Goyo, a., & Figueredo, c. (julio octubre de 2010). EL KAIZEN COMO UN SISTEMA ACTUAL DE GESTIÓN PERSONAL PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ENSAMBLADORA TOYOT. (F. M. Jugo, Ed.) negotium, 6(16), 113; 135. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de [/proyecto%20marco%20molinares%20mayo%202018/articulos%20y%20resumenes/El%20Kaizen%20como%20un%20sistema%20actual%20de%20gestión%20personal%20para%20el%20éxito%20organizacional%20en%20la%20empresa%20ensa.pdf](#)
- Colina, J. 2003. Cómo generar la cultura organizacional exitosamente.
- Cruz, j. (2007). Participación del empleado en la mejora continua. 79-105. Recuperado el 21 de 05 de 2018, de [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.1/A4.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A4.pdf)
- Da Silva, M. R. F. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5 (Vol. 168). Univ. Autónoma de Barcelona.
- De kluyver Cornelis. Pensamiento estratégico. Edic Pearson 2001
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2015). Informe de coyuntura económica Regional departamento de Atlántico (ISSN 1794-3582). Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER\\_Atlantico2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Atlantico2015.pdf)

Dess, G. y Lumpkin, G. 2003. Dirección estratégica. McGraw-Hill, España.

Dess, L. y. (2011). Administración Estratégica. México DF: McGraw Hill. Deusto SA. Única edic. 98. 193 Pág.

Domínguez Machuca, J. A., García González, S., Domínguez Machuca, M. A., Ruiz Jimenez, A., & Alvarez Gil, M. J. (1995). Dirección de operaciones, aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios (Vol. II). (N. M. J, Ed.) Madrid, España: Mc Graw HILL. Recuperado el 23 de 05 de 2018

Falconi Campos Vicente. Gerencia de la rutina del trabajo cotidiano. FAQ. 2003

Ferrerll, O. (2010). Introducción a los Negocios. México DF: McGraw Hill.

Fisuolo, A. (2003) “Las Diez Estaciones del Pensamiento Estratégico” Universidad del Valle Colombia. Tesis Maestría

Francés, A. 2005. Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA, Caracas (Venezuela).

Franco de Franco, María Josefina. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(3) 46-58. Noviembre 2012. ISSN 1870-557X El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público

Freedman, Lawrence S. (2003). The transformation in Strategic Affairs. Publicado por Rout ledge for the International Institute for Strategic Studies. Pp. 70-96.

Gaitther, N., & frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones. (S. N. Adriana, Ed., & G. S. Gabriel, Trad.) México DF, México: Thomson. Recuperado el 26 de 11 de 2017

García Sabater, J., & Marin García, J. A. (marzo de 2009). Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana. Intangible Capita, vol. 5(2), 183-209. doi: 10.3926

Garciga Marrero, Rogelio. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Edit. Félix Varela 1ra. Edic. 1999.

Garrido francisco Javier. Pensamiento estratégico, La estrategia como centro Neurálgico de la

empresa edic Deusto S.A 2007

Garrido, S. 2003. Dirección estratégica. McGraw-Hill, España.

Gimbert Xavier. Enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Edic. Goodstein, L.; Nolan, T. y Pleiffer, J. 1997. La planificación estratégica aplicada. McGraw-Hill, Colombia.

Guédez, V. 1995. Gerencia, cultura y educación. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec, Caracas (Venezuela).

Hamel, G. (2007). El Futuro de la Administración. Bogotá: Norma. Hill, C. (2012). Administración Estratégica. México DF: McGraw Hill.

Hamel, G. y Prahalad, C. 1999. Competiendo por el futuro. Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana. Editorial Ariel, España.

Herrera Gallego, I. D. (2003). Gestión Moderna de Producción aplicando la Teoría de Restricciones. MANIZALEZ, Caldas: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Hispanoamericana SA. Edic. español 1996. 109 Pág.

<http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html>

<http://juanmanueldelacolina@hotmail.com>

<http://www.ceroaverias.com>

[http://www.marketing.xxi.com//a\\_direccion\\_estrategica16htm](http://www.marketing.xxi.com//a_direccion_estrategica16htm)

<http://www.martesfinanciero.com>

Hurtado, J. (2010). El Proyecto de Investigación. Bogotá: Ediciones Quirón.

Hutchins, D. (2016). *Hoshin Kanri: the strategic approach to continuous improvement*. Routledge.

Imai Masaki. Como implementar el Kaizen en el puesto de Trabajo (Gemba). McGraw Hill edic 1 1998

Imai Masaki. Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa. Ceca, 10 edic. 1998

Imai, M. (1998). Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa. En M. Imai, *kaizen la*

- clave de la ventaja competitiva japonesa* (pág. 51). Mexico: cecsa.
- Imai, m. (1999). *como implementar el kaizen en el sitio de trabajo* (GEMBA). (S. A. Lily, Ed., & G. R. Lopetegui, Trad.) Santa Fe de Bogota, Cundinamarca, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 22 de 02 de 2018
- Jatar, J. 2000. El pensamiento estratégico y el mercado laboral. <http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo38.html>
- Juran, j. m., & gryna, f. m. (1995). *analisis y planeacion de la calidad*. (M. G. Osuna, Trad.) Mexico D.F, Edo de Mexico, Mexico: McGraw hill. Recuperado el 22 de 01 de 2018
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245-262.
- Keninki (2004) *La mente del estratega*. España: McGraw-Hill. Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill, México.
- Kuhn, T. S. (2013). *La estructura de las revoluciones científicas* (Vol. 3). México DF: Fondo de cultura económica.
- Lenin J. Multihabilidades Gerenciales. Un Subsistema Para El Pensamiento Estratégico En Las Organizaciones Actuales. Gestión del conocimiento I.S.N.N.Nro. 1856-9560 /Volumen Nro. 9 Enero - Diciembre 2012.
- Lerma, A. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México DF: Alfa Omega.
- Lock, D., & Smith, D. J. (1991). *Calidad Total , estrategias y tecnicas*. (V. H. Jesus, Trad.) Bogota, Cundinamarca, Colombia: Legis. Recuperado el 14 de 10 de 2017
- Marin-Garcia, j., bautista poveda, y., & garcia sabater, j. (06 de 2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. (o. science, Ed.) *Intangible Capital*, 10(3), 584 - 618. doi:10.3926/ic.425
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y pensamiento*, 26(51).



- Martínez, M. (2000). Pensamiento estratégico como cualidad y el éxito organizacional. Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo-Zulia.
- Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. México DF: Editorial Limusa.
- Menguzzato Boulart, M. Renau. JJ (1991). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. 427 Pág.
- Menguzzato y Renau. [1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
- Mintzberg, H. [1989], Diseño de organizaciones eficientes. / Ed. El ateneo, Madrid-Argentina, pp..
- Mintzberg, J. 1990. El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mintzberg, Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. / Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. 1997. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall, México.
- Mintzberg, Henry. [1998], El arte de moldear la estrategia. / Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp..
- Mintzberg, J.; Ahustrand, B.; y Lambel, J. 1999. Safari a la estrategia. Editorial Granica, Argentina.
- Mintzberg, H. (1999). Gerencia estratégica Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Mintzberg Henry y Brian Quinn James (1999). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana. Pp. 980-1007
- Mongue, c., Cruz, j., & López, F. (10 de 04 de 2013). Impacto de la Manufactura Esbelta, Manufactura Sustentable y Mejora Continua en la Eficiencia Operacional y Responsabilidad Ambiental en México. *Información Tecnológica*, Vol. 24(4), 15-32. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de [http://scielo.conicyt.cl/scielo.php?=sci\\_arttext&pid=S0718-07642013000400003](http://scielo.conicyt.cl/scielo.php?=sci_arttext&pid=S0718-07642013000400003)

- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1).
- Morfi, D. P., Graupera, E. M. F., & Torres, M. O. (2016). Emprendimiento y Gestión del Conocimiento. *UNIANDES EPISTEME*, 3(3), 422-440.
- Morrisey George L. Planeación a largo plazo. Creando su estrategia. Edit. Prentices Hall.
- Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..
- Morrisey, G. 1997. Pensamiento estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Morrisey, George L (2006). Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A
- Muñiz, R. 2003. Estrategia de marketing: La dirección estratégica.  
[http://www.marketing.xxi.com//a\\_direccion\\_estrategica16htm](http://www.marketing.xxi.com//a_direccion_estrategica16htm)
- Murata, k., & Harrinson, A. (1991). *como implementar en occidente los metodos japoneses de gerencia*. (H. V. Jesus, Trad.) Santa Fe de bogota, Cundinamarca, colombia: legis .  
Recuperado el 14 de 12 de 2017
- Odiome, George S. [1995] Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, México, 247 pp..
- Olga Román Muñoz. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 8, No. 2 Julio -diciembre de 2010 - ISSN: 1794-192X El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón.
- Omahe, K. (1999). La Mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el Mundo de los Negocios. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Omahe, K. (2004). & quot; La Mente Del Estratega & quot; McGraw-Hill /Interamericana de México, S. A.
- Pérez, C. (2008). Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. “Universidad Rafael Bellosó Chacín”. Maracaibo, Venezuela.

- Porter, M. 1980. Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental, México.
- Porter, Michael. [1995], Ventajas competitivas. / Ed. Free Press, New York, sp.
- Porter, Michael. [1998], ¿Qué es la estrategia?. / Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp..
- Prahaladck y Hamel, G. 1990. "The core competent of the corporation Harvard". The Business Review. Mayo-junio, USA.
- Proexport. (SF de SF de 2014). *proexport colombia*. Obtenido de Colombiana la revistas de las Oportunidades
- Quigley, J. 1997. Visión. McGraw-Hill, Colombia. Serie Liderazgo en acción.
- Quin, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Quintero Arteaga , m. (2014). *sistema de gestión de calidad en las pymes colombianas*. Bogota: Universidad Nueva Granada.
- Reimann, Neghandi y Ramanujam, Venkatra-man (1999). "The corporate performance conundrum a synthesis of contemporary views and an extension", Journal of Management Studies. September, Vol.27, N.5. Pp. 65-97.
- Render, B., & Heizer, J. (2009). *administracion de operaciones* (septima ed.). (M. M. Elmer, Trad.) Mexico, Mexico: Pearson. Recuperado el 03 de 10 de 2017
- Robert, M. (2006). El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple. Editorial. Mc Graw-Hill. México.
- Robert, Michael (2006). El poder del pensamiento estratégico. McGraw Hill. México.
- Romero salas, a. (12 de enero de 2010). *Microsoft Word - A Romero tesis manual ene.doc*. recuperado el 09 de 05 de 2018, de microsoft word - a romero tesis manual ene.doc: [https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/Alfredo\\_Romero\\_Salas.pdf](https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/Alfredo_Romero_Salas.pdf)
- Rosales, Ramón (2001). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones Iesa, Fundación Polar. Editorial Texto. Segunda Reimpresión. Caracas-Venezuela. Pp. 50-98.

Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica. / Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. México DF: McGraw Hill.

Sc. Osmani Flores Espinoza. / CETDIR. ISPJAE, 89 pp.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.

Schonberger, R. J. (1989). *Manufactura de categoria mundial*. (H. A. Coronado, Ed., & M.

Cardenas, Trad.) bogota, Cundinamarca, Colombia: norma S.A. Recuperado el 26 de 01 de 2018

Senge, P. 1993. La quinta disciplina. Ediciones Granica, España.

Serpa, H. (2014). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Singh, J., & Singh, H. (2012). Continuous improvement approach: state-of-art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 88-111.

Slywotzky, A. y Wise, R. (2003). Ho to grow when markers don't. (Recuperado el 1-2-2003). <http://www.martesfinanciero.com>

Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. / Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.

**Anexo**

## **Pensamiento Estratégico y Mejoramiento Continuo en las PYMES del Sub-sector Productos Químicos del Departamento del Atlántico.**

Estimado señor (a):

En el marco de los estudios de maestría en Administración de Empresas de la Universidad de la Costa CUC (Barranquilla – Colombia), se está realizando una investigación titulada: Pensamiento Estratégico y Mejoramiento Continuo en las PYME del subsector Productos Químicos del Departamento del Atlántico, cuyo objetivo general es Analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en dichas instituciones. Por esta razón, es de vital importancia contar con su opinión.

Le aseguramos que la información que usted suministre tendrá un carácter científico y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuesto. Su opinión es de gran importancia para este estudio, por lo que se le agradece la mayor objetividad.

El cuestionario consta de 3 partes. En la primera, se consultan los datos generales del encuestado. La segunda posee como objetivo recolectar información concerniente a las variables estudiada Pensamiento Estratégico; y tercera sección, poseen como objetivo recolectar información concerniente a la variable estudiada Mejoramiento continuo.

### **DATOS GENERALES**

A. Cargo dentro de la empresa

Directivo alto nivel

Directivo nivel medio

Directivo bajo nivel

B. Antigüedad en la organización

Menos de 1 año

Mas de 1 año

Más de 2 años

Más de 5 años

C. Nivel de formación

Especialización

Profesional

Técnico o tecnólogo

Bachiller

Primaria

### VISUALIZACIÓN Y ANTICIPACIÓN

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (6 Total acuerdo, 5 Acuerdo, 4 Moderado acuerdo, 3 Moderado desacuerdo, 2 Desacuerdo y 1 Total desacuerdo), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

1. Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar información de la competencia que le permita adelantarse a los desafíos futuros

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

2. La organización efectúa análisis de los factores macro-económicos y del entorno tanto previsible como imprevisible que pudieran afectarla positiva o negativamente.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

3. La Organización tiene mecanismos definidos de vigilancia comerciales que le permite visualizar cómo será el aspecto futuro de la organización

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

4. Existe en la organización mecanismos necesarios para analizar avances de productos y procesos que le permitan a esta adelantarse a los desafíos y establecer direcciones futuras

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

5. Existen en la organización estrategias para la toma de decisiones que propendan por la adquisición de aquellas alternativas que signifiquen para ella el máximo beneficio.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

6. En toda la organización se entiende la importancia de socializar la información recopilada y analizada por los agentes tomadores de decisiones

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

### **PERSPECTIVA INTEGRADA DE LA EMPRESA (Identificación de oportunidades y amenazas)**

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (6 Total acuerdo, 5 Acuerdo, 4 Moderado acuerdo, 3 Moderado desacuerdo, 2 Desacuerdo y 1 Total desacuerdo), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

7. La Dirección efectúa seguimiento al aporte general de todos los miembros de la organización al logro de los objetivos

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

8. La Dirección actualmente adelanta mejora en los procesos de capacitación en cuanto a la implementación de actualizaciones tecnológicas

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

9. La Dirección enfoca su esfuerzo en la elaboración de productos con calidad para mantener o mejorar su reputación

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

10. El mercado en el que opera su empresa en los últimos dos años ha mostrado

crecimiento

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

11. Actualmente se adelanta seguimiento y control de las habilidades de I+D por parte de los colaboradores

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

### CREATIVIDAD E INNOVACION

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (6 Total acuerdo, 5 Acuerdo, 4 Moderado acuerdo, 3 Moderado desacuerdo, 2 Desacuerdo y 1 Total desacuerdo), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

12. Las políticas internas desarrolladas por la organización, se orientan hacia la generación de conocimientos a través de procesos y procedimientos automatizados

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

13. Durante el último periodo operacional (un año), la organización implementó un significativo y mejorado método de producción

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

14. La Dirección involucra al personal directivo en las decisiones estratégicas de la organización

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo



Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

15. La organización define estrategias de gestión que le permiten identificar y usar nuevas tecnologías sustitutivas existentes.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

16. La dirección recompensa la generación e implementación de ideas innovadoras.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

17. Durante el último periodo operacional (un año), la Pyme implementó nuevas o sustancialmente mejoradas prácticas empresariales para mejorar la eficacia de los sistemas de información, producción y logística.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

**FLEXIBILIDAD DE PENSAMIENTO: Habilidad para combinar el método analítico con la flexibilidad mental**

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (6 Total acuerdo, 5 Acuerdo, 4 Moderado acuerdo, 3 Moderado desacuerdo, 2 Desacuerdo y 1 Total desacuerdo), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

18. La Dirección promueve positivamente el análisis de los errores de los miembros con cargos directivos.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

19. Cuenta con la capacidad para hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado en su empresa

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

20. Cuenta con la capacidad de respuesta y reorganización frente a un caso fortuito en su empresa

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

21. Cuenta con la capacidad de adaptación fácil, rápida, ágil y dinámica frente al entorno cambiante global

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

22. Se implementa la planeación estratégica previo a dirigir un cambio importante en alguna de sus actividades en la empresa

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

### CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

23. Conoce cuales son los procesos claves o críticos en su organización

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

24. Están estandarizados los procesos , productivos, logísticos , administrativos

- Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo
25. Existen indicadores para cada proceso  
Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo
26. Se ha impartido formación sobre las nueve herramientas de calidad: histogramas; Pareto; causa-efecto; radar; correlación; diagrama flujo; lista chequeo  
Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo
27. Se ha implementado la metodología del ciclo de la calidad: PHVA  
Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo
28. Es de conocimiento de todos en la empresa los diferentes Indicadores, acciones correctivas y preventivas establecidas.  
Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo
29. Hay mecanismos a prueba de error en los procedimientos  
Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo
30. Existen mecanismos, encuestas o instrumento que midan la satisfacción del cliente interno.  
Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

31. Existen mecanismos, encuestas o instrumento que midan la satisfacción del cliente externo.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

### JUSTO A TIEMPO

32. Existen señales que indiquen el estado de los procesos

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

33. Hay establecidas hojas de rutas para los pedidos

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

34. Están identificados los procesos que ocupan más tiempo

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

35. Se lleva registro de los días de atrasos en las entregas

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

36. Se siguen los pasos seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y mantener en los puestos de trabajo

Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo

### CIRCULOS DE PARTICIPACION

37. El personal participa en el análisis y solución de problemas

Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo

38. Existe una matriz de polifuncionalidad establecida para permitir el crecimiento de los empleados

Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo

39. Esta establecida de manera formal la frecuencia para las reuniones de los comités

Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo

40. Se ha generado formación en la técnica de lluvias de ideas

Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo

41. Existen planes de acción que contenga el pasado presente y futuro

Total de Acuerdo  
Acuerdo  
Moderado acuerdo  
Moderado desacuerdo  
Desacuerdo  
Total desacuerdo

42. Hay un programa de entrenamiento de liderazgo

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

43. Identifica cada funcionario de quien recibe los insumos y a quien debe entregar su trabajo

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

44. Se llevan registros de las variables propias del trabajo cotidiano

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

### SISTEMA DE SUGERENCIAS

45. Se promueve o premia el aporte de ideas para la mejora continua

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

46. Se ha impartido capacitación para la formulación de proyectos de mejora

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

47. Hay una estructura para motivar, filtrar, costear y coordinar la ejecución de los proyectos de mejora.

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

48. Se ha determinado una forma de participación de los beneficios de implementación de la mejora

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo

49. Hay un sistema de divulgación de los resultados de la implementación de las mejoras

Total de Acuerdo

Acuerdo

Moderado acuerdo

Moderado desacuerdo

Desacuerdo

Total desacuerdo